Nord
le Département

3

Le PROJET d'**administration** départementale

2011 - 2014

3 Sommaire

Conseil Général Département du Nord
PAD
Projet d'administration départementale

Sommaire

Un projet pour une administration en mouvement 05

1. Les finalités du Projet d'Administration Départementale 06

- Donner du sens, fournir des repères
- Améliorer l'efficience de l'action publique
- Définir un cadre d'intervention pour l'administration

2. Les principes et valeurs du service public départemental 07

3. Les objectifs de la démarche du Projet d'Administration Départementale 07

- Les 3 axes du PAD
- 20 Démarches de progrès pour une administration en mouvement

4. La méthode d'élaboration du Projet d'Administration Départementale 09

- Un processus largement participatif
- Des organisations syndicales consultées
- La mobilisation de l'encadrement : l'appel à candidature en direction des cadres
- La mise en œuvre et l'organisation du PAD : une organisation méthodique reposant sur un dispositif pérenne

Un projet porteur de Démarches de Progrès 15

- **Démarche de progrès n°1 :** Établir une feuille de route par direction
- **Démarche de progrès n°2 :** Adapter l'organigramme
- **Démarche de progrès n°3 :** Développer les actions sous mode projet
- **Démarche de progrès n°4 :** Finaliser les dispositifs de mesure de l'évaluation de l'action
- **Démarche de progrès n°5 :** Mieux organiser le partenariat avec les organismes associés et les autres institutions
- **Démarche de progrès n°6 :** Développer l'autonomie professionnelle
- **Démarche de progrès n°7 :** Favoriser la mobilité interne
- **Démarche de progrès n°8 :** Élaborer le 2e Schéma Directeur des Ressources Humaines
- **Démarche de progrès n°9 :** Établir un cadre budgétaire pluriannuel maîtrisé
- **Démarche de progrès n°10 :** Mieux maîtriser les risques
- **Démarche de progrès n°11 :** Établir un plan "éco²"
- **Démarche de progrès n°12 :** Établir un schéma Directeur Immobilier des services (SDI)
- **Démarche de progrès n°13 :** Élaborer un nouveau Schéma Directeur des Systèmes d'Information (SDSI)
- **Démarche de progrès n°14 :** Bâtir un plan e-administration
- **Démarche de progrès n°15 :** Organiser les services en privilégiant la territorialisation
- **Démarche de progrès n°16 :** Finaliser la charte des services publics départementaux
- **Démarche de progrès n°17 :** Aller vers une certification de l'accueil du public
- **Démarche de progrès n°18 :** Améliorer la lisibilité et l'accessibilité des procédures administratives simplifiées
- **Démarche de progrès n°19 :** Instaurer une fonction de médiateur départemental
- **Démarche de progrès n°20 :** Participer au développement d'outils associant mieux les citoyens à l'action publique

Repères 57

- Le Département et ses compétences de proximité 58
- Le Projet politique Départemental 58
- Petite radiographie de l'administration départementale 70

Un **PROJET** pour une **administration** en mouvement

Conseil Général Département du Nord

PAD

Projet d'administration départementale

1. Les finalités du Projet d'Administration Départementale

Les finalités d'une démarche de projet d'administration sont de plusieurs ordres.

Donner du sens, fournir des repères

Il s'agit tout d'abord de mettre à la disposition des agents départementaux un document de référence pour l'action administrative donnant du sens à leur intervention, et leur permettant de se situer dans une perspective globale.

Par ailleurs, le PAD a vocation à constituer un acte de motivation et de mobilisation pour les agents : en clarifiant le positionnement de notre Institution dans la déclinaison de son action, en promouvant une politique managériale plus participative, en rassemblant les agents autour d'un projet commun et partagé. La définition des axes stratégiques du plan d'administration permet de définir et préciser ce que nous voulons faire ensemble.

Une telle démarche est de nature à favoriser l'émergence d'une culture commune qui fédère l'ensemble des personnels du Département. Cette démarche participative s'affiche aussi comme un outil d'animation des équipes professionnelles dans une logique de décloisonnement.

Améliorer l'efficience de l'action publique

Solidement appuyé sur la mobilisation de l'encadrement et de l'ensemble de ses agents, le deuxième axe du projet départemental "reformuler le projet d'administration" doit contribuer à améliorer la performance globale de l'administration départementale.
La conduite d'une telle démarche constitue un vecteur de progrès et de modernisation de notre organisation. Cette approche ne constitue pas l'occasion de bouleverser les fondamentaux de notre organisation par ce qui s'apparenterait à une posture de remise en cause radicale, mais plutôt le développement d'une action réfléchie d'adaptation de nos services.

En résumé, le projet d'administration, dans une démarche de progrès et de modernisation, traduira la volonté d'achever les réalisations engagées, de poursuivre le développement et la modernisation de nos services, et de mettre en place les axes appelés à guider les nouvelles étapes de la transformation.

Définir un cadre d'intervention pour l'administration

Le débat d'orientation en séance plénière le 4 juillet 2011 a donné lieu à la présentation du projet de mandat et à l'adoption d'une délibération qui finalise les priorités en matière de politiques publiques.

Le projet d'administration départementale intègre ces priorités. Il s'agit ensuite de disposer d'un outil autorisant la mise en cohérence des actions découlant de la mise en œuvre des politiques publiques. En poursuivant cet objectif de cohérence, le projet d'administration départementale permettra d'éviter une approche segmentée de l'action administrative et de replacer dans un cadre lisible d'ensemble la mise en œuvre de nos priorités.

Initier un projet d'administration, c'est aussi permettre la mise en cohérence de nos services à l'égard de nos politiques publiques. A titre d'exemple, le positionnement du département comme acteur à l'écoute des territoires et des citoyens induit nécessairement des évolutions opérationnelles en termes d'organigramme mais également une organisation renouvelant son approche et ses pratiques dans la perspective de rendre l'action départementale plus adaptée aux réalités sociales, géographiques et humaines des territoires.

2. Les principes et valeurs du service public départemental

Les agents du Département du Nord sont attachés au service public et à ses valeurs qui constituent un socle guidant leur action. Même si le rôle de l'administration change et ses méthodes de travail évoluent, ces valeurs permanentes demeurent.
Dans le Projet d'Administration, elles se traduisent par des démarches de progrès auxquelles les agents sont collectivement appelés à s'associer.
Trois principes constituent le socle du service public :

• **Le principe d'égalité** renvoie à l'égalité d'accès aux services, pour les usagers et entre agents. Certes, l'égalité des citoyens est garantie par la loi dès lors que ceux-ci sont placés dans une situation identique. Mais le principe de libre administration des collectivités territoriales interroge ce principe d'égalité alors même que les richesses sont inégalement réparties sur le territoire. Il s'agit de garantir l'égalité d'accès aux services quel que soit le lieu d'habitation. Faire la même chose partout reviendrait à ne pas tenir compte des inégalités de fait, des situations et des besoins différents des usagers et des territoires. L'égalité de résultats semble à ce titre préférable à l'égalité de moyens.
Pour ce faire, le PAD s'attachera à approfondir la thématique de la territorialisation, mais également explorera d'autres voies nouvelles telles que l'e-administration, favorisant l'égalité d'accès aux services publics.

• **Le principe de continuité** implique d'assurer un service constant au public par un fonctionnement régulier des services de la collectivité. C'est dans cette perspective que s'inscrit la préoccupation d'une administration modernisée dans ses pratiques et ses moyens. Continuités territoriales mais également continuités dans le temps, le Conseil général intervenant à tous les âges de la vie, et les politiques publiques nouvelles s'inscrivant nécessairement dans le long terme.
En d'autres termes, l'enjeu est de répondre à un Conseil général présent sur l'ensemble de son territoire et en "tout temps", présent également pour préparer l'avenir.

• **Le principe d'adaptabilité** trouve sa pleine concrétisation dans le cadre de ce nouveau mandat qui fait du service public de proximité le cœur de ses préoccupations. Principal acteur de la solidarité, le Département du Nord entend s'affirmer comme acteur majeur dans le développement des hommes et des territoires. Pour ce faire, les services publics départementaux doivent s'adapter aux besoins des habitants et des territoires, en s'illustrant comme une administration encore plus proche des citoyens et au service des politiques publiques décidées par les élus du Conseil général. L'action des services départementaux s'inscrit également dans une volonté d'innovation permanente dans leurs pratiques professionnelles.

Au-delà de ces principes, le service public fait siennes des valeurs fondamentales :
- impératif de neutralité du service public dans son action notamment au regard du principe de laïcité ;
- exigence de solidarité et d'équité dans l'action des services départementaux.

3. Les objectifs de la démarche du Projet d'Administration Départementale

Le PAD doit venir définir, prioriser et coordonner l'action des services départementaux.
Son ambition est de :

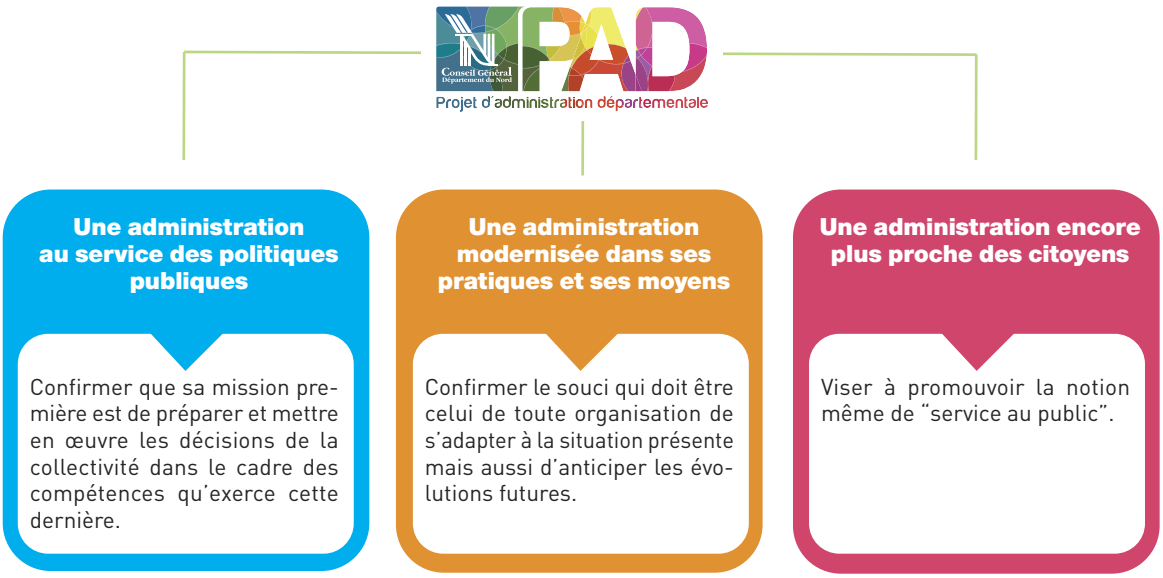
- Doter l'administration départementale d'une culture commune
- Approfondir la territorialisation et la déconcentration de l'administration
- Développer le management par objectif et la culture de la qualité
- Rationaliser, optimiser et moderniser la gestion départementale
- Améliorer la capacité de l'administration à développer des projets complexes
- Définir les domaines sur lesquels les moyens dont on peut disposer devront être mobilisés en priorité
- Introduire et conforter le développement durable dans les pratiques des services

Les 3 axes du PAD

Le PAD, en phase avec les priorités du mandat, constitue une démarche globale couvrant l'ensemble des activités des services et fédérant les actions transversales en cours.

Il se veut à la fois un document de référence pour l'action de l'administration départementale, une démarche de progrès et de modernisation, un outil de cohérence vis-à-vis des politiques publiques et un acte de motivation et de mobilisation.

Il s'articule autour de trois axes :


PAD
Projet d'administration départementale
Une administration au service des politiques publiques
Confirmer que sa mission première est de préparer et mettre en œuvre les décisions de la collectivité dans le cadre des compétences qu'exerce cette dernière.
Une administration modernisée dans ses pratiques et ses moyens
Confirmer le souci qui doit être celui de toute organisation de s'adapter à la situation présente mais aussi d'anticiper les évolutions futures.
Une administration encore plus proche des citoyens
Viser à promouvoir la notion même de "service au public".

20 Démarches de progrès pour une administration en mouvement

Axe 1 : une administration au service des politiques publiques

1. Établir une feuille de route par direction
2. Adapter l'organigramme
3. Développer les actions sous mode projet
4. Finaliser les dispositifs de mesure de la performance de l'action
5. Mieux organiser le partenariat avec les organismes associés et les autres institutions publiques locales

Axe 2 : une administration modernisée dans ses pratiques et moyens

6. Développer l'autonomie professionnelle
7. Favoriser la mobilité interne
8. Élaborer le 2e schéma directeur des ressources humaines
9. Établir un cadre budgétaire pluriannuel maîtrisé
10. Mieux maîtriser les risques
11. Établir un plan "éco²"
12. Établir un schéma directeur immobilier des services
13. Élaborer un nouveau schéma directeur des systèmes d'information
14. Bâtir un plan e-administration

Axe 3 : une administration encore plus proche des citoyens

15. Organiser les services en privilégiant la territorialisation
16. Finaliser la charte des services publics départementaux
17. Aller vers une certification de l'accueil du public
18. Améliorer la lisibilité et l'accessibilité des procédures administratives simplifiées
19. Instaurer une fonction de médiateur départemental
20. Participer au développement d'outils associant mieux les citoyens à l'action publique

4. La méthode d'élaboration du Projet d'Administration Départementale

Un processus largement participatif

Au-delà d'une démarche projet classique, le PAD s'inscrit dans une démarche fortement participative. Le PAD sollicite la participation de tous les agents, les organisations syndicales sont régulièrement informées et peuvent être entendues par les équipes si elles le souhaitent, enfin un dispositif de communication spécifique est mis en place.

"Participons au PAD" : l'appel à contributions

Pour atteindre ces objectifs, la démarche de lancement du PAD a déployé un dispositif participatif en direction des 8 500 agents.

Cette volonté de mener une réflexion collective afin de mettre en œuvre le PAD, s'est concrétisée dans la mise en place d'une phase d'appel à contributions entre le 20 juillet et le 30 septembre.

Concrètement, cette initiative a eu pour objectif de permettre à tous les agents de s'exprimer sur une ou plusieurs des 19 Démarches de progrès qui constituent le PAD et ainsi de s'impliquer dans ce projet global. L'analyse des contributions obtenues permettant d'aider les équipes projet dans leurs premiers travaux.

Pour permettre à tous les agents de participer à cette phase d'appel à contributions, deux modes de participation ont été mis en place :

- **Un espace intranet**
  Cet espace d'expression recense les 19 Démarches de progrès du PAD. Chaque agent a eu la possibilité d'apporter ses idées sur l'une d'entre elles de façon strictement anonyme. L'espace de contribution permet de visualiser l'ensemble des messages postés par les autres agents.

  L'espace "Participons au PAD" s'est ouvert le 20 juillet pour une fermeture le 30 septembre. À partir du 17 août, les agents ont pu prendre connaissance de l'ensemble des contributions.

- **Un formulaire d'enquête papier**
  La mise en place de ce mode de participation répond à la volonté d'impliquer les agents des collèges et les assistantes familiales dans le Projet d'Administration Départementale, ces agents n'ayant pas nécessairement d'accès direct permanent au portail intranet.

- **Un dispositif de sensibilisation et un plan de communication interne dédié**
  Pour accompagner la phase d'appel à contributions "Participons au PAD", différentes actions de mobilisation et de communication interne ont été menées.

  Un mail d'annonce de l'ouverture de cet appel à contributions a été envoyé à tous les agents le 20 juillet. Un second mail a expliqué le fonctionnement de l'espace "Participons au PAD" et a rappelé aux agents l'importance de leur implication dans ce projet.

  Dans un second temps, plusieurs relances mail ont été opérées pour garantir la participation continue des agents. Le journal interne *Partenaires* a également été utilisé, son numéro de septembre (diffusé fin août) comprenant un focus détaillé sur le PAD et l'appel à contributions.

  L'ensemble des contributions intranet et papiers a été transmis à un prestataire extérieur pour analyse. Le recours à un prestataire correspond à un souci de neutralité du Département dans l'analyse quantitative et qualitative des avis postés par les agents.

  La synthèse finale est mise à disposition des comités et des équipes projet comme support préalable à leurs travaux.

  Les agents seront régulièrement informés des résultats, des enseignements de cette analyse et des travaux dans les prochaines lettres PAD.

  L'achèvement de cette première phase d'appel à contributions ne marque pas pour autant la fin de la réflexion collective et de l'implication des agents dans la démarche globale qu'est le PAD. D'autres consultations thématiques seront organisées ultérieurement.

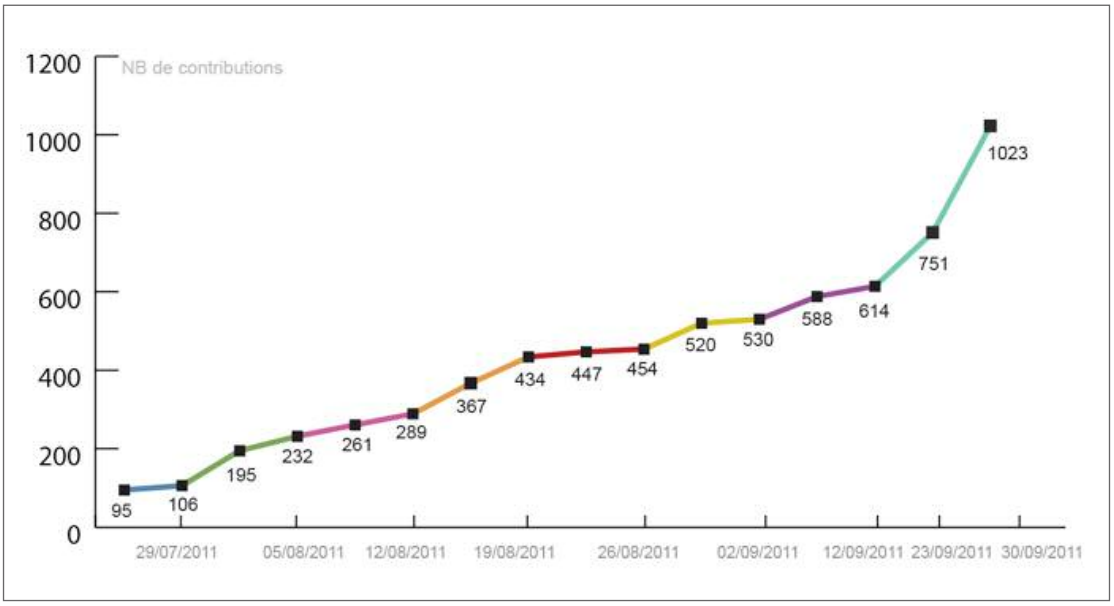
1 023 propositions pour l'avenir, "Participons au PAD"

1 023 contributions ont été recueillies au 30 septembre 2011. Plusieurs démarches de progrès ont particulièrement suscité la participation, montrant l'importance qu'ont ces thématiques dans la vie professionnelle des agents.

Le top 5 des démarches de progrès (en termes de contributions postées)

• Démarche de progrès n°7	Favoriser la mobilité interne ➜ 138 contributions
• Démarche de progrès n°6	Développer l'autonomie professionnelle ➜ 115 contributions
• Démarche de progrès n°11	Établir un plan "éco²" ➜ 74 contributions
• Démarche de progrès n°8	Élaborer le 2e Schéma Directeur des Ressources Humaines ➜ 60 contributions
• Démarche de progrès n°5	Mieux organiser le partenariat avec les organismes associés et les autres institutions ➜ 58 contributions

Évolution des contributions du 25 juillet au 30 septembre 2011



Des organisations syndicales consultées

Les organisations syndicales sont associées à la démarche de manière institutionnelle et le PAD était inscrit à l'ordre des réunions suivantes :

- réunion de présentation de la démarche aux organisations syndicales le 5 juillet 2011 ;
- CTP du 23 juin 2011 : annonce de la démarche par le Président ;
- CTP du 10 novembre 2011 : exposé des orientations et point d'étape sur la démarche.

Cette question est intégrée aux lettres de mission des chefs de projet.

La mobilisation de l'encadrement : l'appel à candidature en direction des cadres

Une convention cadres s'est tenue le 6 juillet 2011 spécifiquement consacrée au PAD à laquelle 550 cadres étaient conviés.

Au cours de cette réunion, le PAD a été présenté en trois temps :

- en le situant dans la démarche d'ensemble au regard du projet de mandat ;
- en apportant les indications méthodologiques nécessaires à sa mise en œuvre ;
- en illustrant la démarche par la mise en perspective de quelques axes de progrès (le Schéma directeur immobilier, l'autonomie professionnelle, la charte qualité accueil du public, l'e-administration et les contrats de territoires).

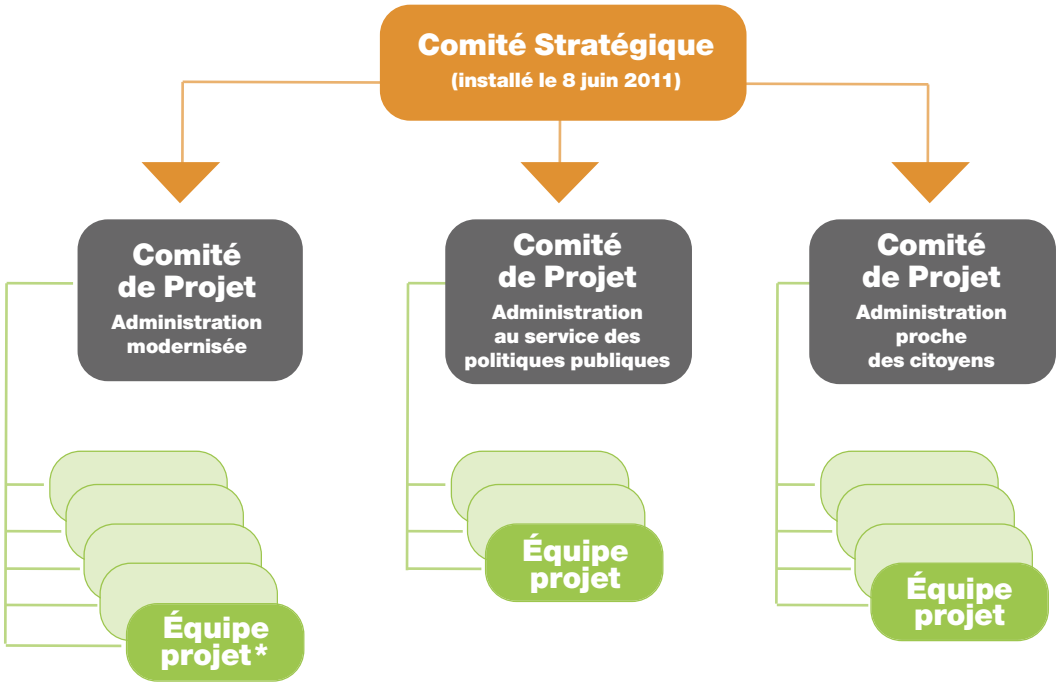
Le Comité Stratégique du 31 août dernier a pris connaissance des candidatures de 135 cadres qui ont décidé de s'impliquer dans la démarche collective du PAD, en postulant pour les fonctions d'animateur d'un des trois comités de projet, de membre de comité de projet ou de s'investir en qualité de chef de projet.

La répartition des 43 membres des comités de projet permet une représentativité de l'ensemble des Directions Générales Adjointes et des différents niveaux de responsabilité fonctionnelle des services. Le lancement officiel de la démarche a été marqué par la réception des membres des comités de projet par le Président Kanner le 19 septembre dernier.

La mise en œuvre et l'organisation du PAD : une organisation méthodique reposant sur un dispositif pérenne

La déclinaison du Projet d'Administration Départementale s'inscrit sur les trois ans de la présente mandature (2011-2014).

L'ensemble de son organisation, de la décision stratégique à la mise en œuvre, se construit sur un mode projet à 3 niveaux : un comité stratégique, un comité de projet par axe et une équipe projet par démarche de progrès.



** Les équipes projet correspondent aux 19 démarches de progrès.*

La conception du dispositif vise à une articulation optimale entre les trois niveaux de réalisation de la démarche et autorise une circulation de l'information optimale, tant ascendante que descendante. Elle a pour objectif de permettre une progression permanente de chaque démarche qui a vocation à être mise en œuvre dans la durée du présent mandat.

Les instances et les acteurs impliqués dans la démarche

Les instances du PAD

• Une Direction Générale Adjointe chargée de l'animation globale du dispositif

• Un comité stratégique

Il est composé du Directeur Général des Services, des Directeurs Généraux Adjoints, es qualité des responsables du Service Organisation et Conduite de Projets et du service Communication Interne, et des animateurs des trois comités de projet.

Ses missions sont de :

- Définir et mettre en œuvre la stratégie destinée à décliner le PAD
- Fixer les objectifs généraux et le calendrier de mise en œuvre
- Arbitrer les choix majeurs
- Valider les principaux livrables des démarches de progrès (Cahiers des charges, Plans d'actions...)
- Assurer la cohérence des travaux entre les 3 axes
- Proposer à la validation de l'exécutif les actions à mettre en œuvre.

Cette instance de pilotage se réunit autant que de besoin.

• Un comité de projet par axe

Chaque comité est placé sous la responsabilité d'un animateur qui participe au comité stratégique. Le comité de projet :

- Décline les objectifs généraux et clarifie la commande auprès des chefs de projets ;
- Contribue à la réflexion sur les différentes démarches de progrès ;
- Suit l'ensemble des travaux des chefs de projet de son axe et valide les phases de déroulement des projets ;
- Gère les liens et interactions entre les travaux des différents projets et vérifie la cohérence globale de leurs propositions ;
- Porte au Comité Stratégique les décisions majeures de son axe notamment en consolidant et synthétisant les différents projets.

• Une équipe projet par démarche de progrès

Sous la conduite d'un chef de projet, chaque équipe projet construit la réflexion et met en œuvre les démarches de progrès.

Dans une première phase, les chefs de projet ont formalisé, à partir des éléments du cadrage et des contributions volontaires, en lien avec leurs comités de projet respectifs, une proposition de pistes de travail pour chaque voie de progrès.

Les acteurs

• L'animateur de comité

Il organise le comité de projet et porte au Comité Stratégique les décisions majeures prises dans son axe. Il s'assure de la cohérence globale des travaux menés par les chefs de projet.

• Le chef de projet

Il pilote la mise en œuvre d'une démarche de progrès et mobilise les compétences nécessaires au sein de l'ensemble des services départementaux pour mener à bien sa mission.

• Le membre du comité

Il participe aux réunions de son comité de projet, contribue à la réflexion globale et aux productions créées.

Le dispositif ainsi initié permet une remontée des questionnements, identifie les niveaux d'arbitrage et privilégie une approche pragmatique : il s'agit de faire progresser de manière effective les axes de progrès définis dans la durée du mandat.

Ainsi déployé de manière pérenne, le dispositif PAD permettra de conduire la mise en œuvre des démarches de progrès dans une recherche permanente de l'efficience. Parallèlement, un plan de communication a été construit pour porter l'ambition et favoriser la mobilisation tout au long de la démarche.

Un **PROJET** porteur de **Démarches** de Progrès

Le PAD a été engagé rapidement dans le cadre du nouveau mandat et a connu un démarrage très encourageant au travers de l'appel à contributions et de l'appel à candidature.

Constituant la première étape de cette dynamique, les fiches actions ont été formalisées par les chefs de projet, en lien avec leurs comités de projet respectifs.

Ces fiches rassemblent les propositions de pistes de travail pour chaque démarche de progrès et s'appuient sur les éléments de cadrage et les contributions volontaires des agents.

Conseil Général Département du Nord
PAD
Projet d'administration départementale

DÉMARCHE DE PROGRÈS N°1
Établir une feuille de route par direction

Objet : Pistes d'actions

Chef de projet :
Cédric GHESQUIÈRES

Date : 20/09/2011

1 Finalité et objectifs

L'établissement d'une feuille de route par direction vise à deux objectifs principaux :

- D'une part, créer un cadre commun à toutes les directions pour le suivi de l'avancement des projets, qu'ils soient thématiques ou transversaux ;
- D'autre part, s'assurer que ces démarches et projets initiés au sein de chaque direction sont bien en phase avec le projet politique défini au préalable.

Il s'agit donc de bâtir un outil de management partagé à deux niveaux :

- Au niveau direction/DGA/DGS, pour définir les priorités des projets, puis assurer le pilotage et le suivi de ceux-ci ;
- Au niveau de chaque direction, entre le directeur et ses collaborateurs, pour expliciter et mettre en œuvre les projets selon les priorités définies.

La feuille de route visera à la réalisation d'objectifs opérationnels à 3 ans (2014), déclinant les priorités thématiques et transversales de l'Exécutif. Négociée avec la Direction Générale, elle est revue chaque année dans le cadre d'une démarche d'évaluation pour établir un bilan des actions menées et valider le programme de l'année à venir.

2 Périmètre et description du plan d'actions

La démarche de progrès concerne chaque entité autonome, direction ou assimilée (archives départementales, médiathèque départementale...). La *feuille de route* formalise systématiquement :

- les missions générales de la direction,
- les objectifs et priorités d'action à trois ans, découlant du projet politique,
- le programme d'actions mettant en évidence les nouveaux projets, les activités habituelles assorties d'objectifs chiffrés, la contribution aux chantiers transversaux poursuivis par le PAD,
- les modalités de mise en œuvre de ce programme d'action (acteurs, calendrier, etc.),
- les moyens humains, financiers, organisationnels, informatiques, etc. nécessaires pour la mise en œuvre du programme d'actions.

L'élaboration du document est placée sous la responsabilité du directeur et fait l'objet d'une démarche de concertation et d'information avec l'encadrement intermédiaire et les agents. Ce document, construit avec le DGA référent, est présenté pour adoption par la Direction Générale. Le SOCP assure auprès des directions un appui méthodologique.

3 Inscription dans l'existant

Les projets inscrits au sein de la feuille de route seront, pour partie, issus de démarches déjà engagées et cohérents avec le projet politique défini.

Il est également tout à fait possible que certains projets, achevés ou non prioritaires au regard des objectifs politiques et stratégiques, soient abandonnés ou suspendus au bénéfice de nouveaux projets, correspondant à de nouvelles priorités politiques non traitées jusque-là.

4 Impacts du projet

La définition des actions prioritaires au sein de la feuille de route est susceptible d'engendrer des évolutions dans l'organisation de la direction, afin de mettre en cohérence ces actions avec les moyens humains, matériels et financiers disponibles ou prévisibles.

La méthode souhaitée d'élaboration des feuilles de route est une démarche participative des agents de chaque direction. À ce titre, le directeur est incité à animer le travail de fond avec ses équipes et peut solliciter sur ce point un appui méthodologique du SOCP.

5 Conditions de réussite, risques et relations avec les autres voies de progrès

Le succès de cette démarche repose notamment sur les éléments suivants :

- Définir des actions claires, concrètes et priorisées. Ces actions doivent être réalisables dans l'horizon de temps défini (2014)
- Partir des démarches existantes, si celles-ci sont bien en phase avec le projet politique, et ne lancer de nouvelle démarche que pour les orientations politiques non couvertes
- Mettre en place les outils de suivi de l'avancement de ces démarches (indicateurs)
- Organiser une concertation entre le Directeur et ses équipes pour l'établissement des actions à engager. Informer régulièrement l'ensemble des agents de la direction de l'avancement des actions
- Mettre en place un suivi régulier par le DGA et le DGS de l'avancement de la feuille de route

En conséquence, une forte implication de la Direction Générale et des directeurs dans la conduite du projet est nécessaire. Il suppose aussi un cadrage précis du résultat attendu, par le biais de trames d'outils, d'un "mode d'emploi" et d'une offre d'accompagnement adaptée, y compris en termes de communication pour les directions de taille importante et/ou d'organisation complexe.

Cette démarche de progrès, du fait de sa transversalité, est en lien fort avec d'autres démarches et plus particulièrement :

- *La démarche de progrès (DP) n°2 : adapter l'organigramme*, la feuille de route ne pouvant être précisément rédigée que sur une direction dont les contours sont clairement définis ;
- *La DP n°4 : finaliser les dispositifs de mesure de l'évaluation de l'action*. Il a en fait été souligné ci-dessus l'importance de mettre des indicateurs au regard des actions engagées, afin de pouvoir suivre leur avancement ;
- *La DP n°8 : élaborer le 2e Schéma Directeur des Ressources humaines ;*
- *La DP n°9 : établir un cadre budgétaire pluriannuel maîtrisé*, celui-ci donnant la visibilité financière sur les possibilités d'action de chaque direction.

6 Proposition de mise en œuvre (calendrier et ressources)

L'objectif général est d'avoir une feuille de route opérationnelle à la fin du 2e trimestre 2012. Cela suppose le respect des points de passage suivants :

Octobre 2011	• Liste des directions concernées par l'établissement de la feuille de route (SOCP) • Recensement des démarches engagées au sein de chaque direction (équipe-projet + SOCP)
Novembre-décembre 2011	• Analyse de la documentation collectée (équipe projet) • Définition des outils méthodologiques pour la rédaction des feuilles de route (SOCP + Équipe projet)
À partir de janvier 2012	• Élaboration d'un calendrier d'élaboration de la feuille de route selon avancement des démarches déjà engagées, puis rédaction des feuilles de route (chaque direction)
Au plus tard en juin 2012	• Validation par le DGA • Transmission de la feuille de route à l'équipe-projet et réalisation d'une première analyse par le DGA chargé du PAD • Validation par le DGS du plan d'actions proposé
Selon fréquence à définir par chaque DGA	• Suivi par le DGA de l'avancement de la feuille de route pour chaque direction de la DGA
Chaque année	• Suivi par le DGS de l'avancement de la feuille de route pour chaque DGA

Aucune ressource supplémentaire n'est requise au sein des directions. Toutefois, il faut prendre en compte le temps nécessaire pour les démarches d'élaboration et de communication de la *feuille de route* auprès des agents.

DÉMARCHE DE PROGRÈS N°2
Adapter l'organigramme

Objet : Pistes d'actions

Chef de projet :
Patrick REIX

Date : 11/10/2011

1 Finalité et objectifs

La mission première des services départementaux est de préparer et de mettre en œuvre les décisions de la collectivité dans le cadre de ses compétences légales. Ces dernières sont traduites par un programme d'actions, délibéré par les élus, qui définit leurs orientations de politiques publiques et identifie leurs priorités.

Au regard des choix effectués par les élus à cette fin il convient de vérifier, notamment, que l'organisation des services départementaux prend efficacement en compte ces choix et que le processus de production de l'action administrative s'inscrit dans la cohérence de l'action politique.

C'est pourquoi, conformément à la lettre d'objectifs du Président, cette démarche de progrès vise à renforcer la cohérence de l'organigramme de l'administration départementale avec les priorités des politiques publiques départementales.

2 Périmètre et description du plan d'actions

L'organigramme des services ne constitue que la traduction graphique d'un choix d'organisation. Si le périmètre de la démarche est bien l'ensemble des services départementaux, les principes stratégiques suivant seront développés :

- recherche d'une qualité globale du service public départemental,
- capacité de prise en charge des projets structurants du mandat,
- développement d'un service public de proximité avec une relation privilégiée aux territoires,
- renforcement du pilotage stratégique et de l'évaluation des politiques publiques.

Afin de permettre aux directions d'évoluer dans un même environnement fonctionnel, la réorganisation envisagée conduira sans doute à des modifications de rattachement de ces directions ou services sans en bouleverser nécessairement l'organisation interne.

Si plusieurs pistes de réflexion sont étudiées, quelques orientations peuvent être avancées :

- Le regroupement des fonctions orientées sur la "qualité du service public" : PAD, affaires juridiques, commande publique, gestion des assemblées, pilotage stratégique et conduite de projets, évaluation, audit, contrôle de gestion, Agenda 21 et communication interne.
- Le regroupement des directions ressources dans une seule DGA afin de s'assurer d'une gestion globale des "moyens" de l'Administration et faciliter le processus d'arbitrage dans l'affectation de ces moyens : RH, systèmes d'information, finances, administration générale.
- De ce fait, la disparition des deux DGA suivantes : DGARHAG et DGAAFJEI.
- Une DGA recentrée sur les politiques "développement" : économie, relations internationales, soutien aux territoires, environnement, culture, jeunesse et sports, éducation.
- Une DGA spécialisée dans les politiques d'aménagement durable : mobilité (transports et routes), construction, affaires immobilières, habitat-logement.
- Une DGA solidarité confirmée dans son organisation actuelle des services du "siège".

3 Inscription dans l'existant

- L'organigramme actuel ne traduit pas d'incohérences majeures dans une composition au demeurant "classique" pour un Conseil général : il ne faut pas céder aux effets de modes et ne pas changer pour changer.
- L'adaptation projetée ne concerne que les services du siège et seulement une partie d'entre eux et non les services territorialisés.
- Il s'agit donc plus d'une adaptation de l'organigramme actuel qu'un nouvel organigramme.

4 Impacts du projet

La modification d'une organisation impose de nombreuses contraintes liées à l'adhésion au changement et au temps et à l'énergie nécessaires pour convaincre de la pertinence de la réforme : c'est parfois une démarche lourde et toujours "dérangeante". Le projet présenté vise à limiter ces dérangements en privilégiant les recompositions des DGA sans modifications substantielles des directions et services.

5 Conditions de réussite, risques et relations avec les autres voies de progrès

Les conditions de réussite sont classiquement connues : réalisme des objectifs, motivation des propositions, association des agents concernés et adhésion au projet, calendrier pertinent. Les risques sont de même repérés : imprécision du projet, absence de légitimation, défaut de portage managérial, rejet de principe, précipitation dans la mise en œuvre.
Cette démarche de progrès est en relation avec toutes les autres, par définition.

6 Proposition de mise en œuvre (calendrier et ressources)

Le calendrier conduit à imaginer, pour l'organisation des services du siège, une phase de conception et de concertation se déroulant à l'automne 2011 avec mise en œuvre au 1er janvier 2012.

Les ressources mobilisées sont internes pour la phase conception, la mise en œuvre étant postulée à effectifs constants, sauf exception motivée.

DÉMARCHE DE PROGRÈS N°3
Développer les actions sous mode projet

Objet : Pistes d'actions

Chef de projet :
Anne-Sophie HOCHART

Date : 13/10/2011

1 Finalité et objectifs

Cette démarche doit participer au développement d'une culture commune autour de la conduite de projet, source de cohésion, de motivation et de reconnaissance collective et individuelle. Elle doit permettre de :

- développer et/ou renforcer des compétences individuelles et collectives au sein des différents services départementaux,
- développer des relations et renforcer le travail en commun aux niveaux vertical (politiques, stratégiques, techniques) et horizontal (transversalité interservices, inter-directions, partenariale),
- améliorer l'efficacité dans la conduite des projets,
- améliorer la lisibilité et la visibilité des actions conduites sous mode projet,
- trouver encore les moyens de développer des actions et projets à moyens constants, dans un contexte financier contraint.

2 Périmètre et description du plan d'actions

Il s'agit de favoriser le recours au mode projet chaque fois que cela est pertinent, en soutenant la culture projet dans la pratique des services et en proposant un cadre méthodologique adéquat.
Cette démarche s'appuiera sur l'organisation interne du Département (dans ses processus de travail, dans ses relations verticales et horizontales/interservices et inter-direction et dans sa relation aux partenariats et aux usagers).

3 Inscription dans l'existant

Cette démarche devra s'appuyer sur des outils existants dans les différents services et direction comme :

- le Référentiel de Gestion de projet et Boîte à outils de la gestion de projet [disponible sur Intranet Contact],
- la Malette DGAS : outil issu de la méthodologie mise en œuvre pour le programme SIAS et la démarche des PTAS – DGAS,
- les formations au management de projet sur la base du référentiel départemental.

Elle devra aussi intégrer les éléments de pratiques des professionnels à l'interne comme les travaux en cours à la Direction Informatique Départementale, les travaux sur le développement d'une culture projet, la démarche de contractualisation, etc.

4 Impacts du projet

Pour l'organisation générale interne, cette démarche demandera une bonne mobilisation des agents et la transversalité dans les échanges (plutôt que l'attachement à un lieu, une fonction, un métier).
De même, en fonction des besoins, il y aura un passage de plus en plus fréquent d'une organisation hiérarchique à un système par projets.
Cela impliquera, par exemple, d'accepter d'être sous une double autorité : chef de projet (responsabilité fonctionnelle) et responsable hiérarchique ou la gestion d'une double identité (groupes projets/groupes métiers ; des agents de statuts différents et ayant le même rôle dans un groupe projet). Il faudra aussi faire attention pour la mobilisation des bonnes compétences notamment dans le choix des profils et ne pas exclure des ressources incontournables.
Enfin, il est à noter que cette démarche va nécessiter des efforts d'évolution de la culture professionnelle.
À l'externe, en fonction des sujets, il faudra veiller à l'instauration d'une relation participative avec les partenaires et les usagers et garantir la lisibilité de l'action publique à travers des objectifs de résultats.

5 Conditions de réussite, risques et relations avec les autres voies de progrès

Les conditions de réussite sont de différentes sortes (techniques, décisionnelles...) et il faudra en particulier :

- afficher les objectifs du projet et les actions de façon réaliste et claire
- rendre le processus d'arbitrages et de décisions accessible, transparent et maîtrisé
- impliquer et/ou auditionner l'ensemble des directions et niveaux de l'administration (comprendre les procédures de validations, les relations, les modes de travail, etc.)
- impliquer des professionnels avec "une représentation du projet" différente de par leurs fonctions ou services dans lesquels ils exercent (directions opérationnelles, sociales, etc.)
- avoir les moyens de regarder de près les modes organisationnel, managérial et culturel de l'administration et les fonctionnements des différentes directions
- s'appuyer sur des expertises extérieures (universitaires, etc.) notamment en matière de sociologie des organisations et du projet
- rappeler régulièrement que le recours au mode projet, quand il est pertinent, est une volonté de la Direction Générale.

Afin de maîtriser les risques, il faudra veiller d'une part à ne pas réduire la démarche de progrès à une simple démarche "technique" et d'outillage et d'autre part à éviter l'essoufflement du groupe de travail ou les difficultés de mobilisation en tenant compte des charges de travail des collaborateurs.

Cette démarche de progrès est en lien avec l'ensemble des démarches de progrès de l'axe 1 et celles de l'axe 2 relatives : au développement de l'autonomie professionnelle (n°6), au soutien à la mobilité interne (n°7) et à la maîtrise des risques (n°10).

6 Proposition de mise en œuvre (calendrier et ressources)

Octobre 2011 à janvier 2012	**Phase d'état des lieux des pratiques autour du projet et analyse des enjeux, des freins et des avantages. Il s'agira :** • de recenser les outils existants et analyser leur "efficacité", • d'auditionner des professionnels de chaque DGA et des différents niveaux de hiérarchie sur leur relation au projet et représentations qu'ils s'en font, • d'analyser le rôle et statut, l'autonomie et la légitimité des chefs de projet (et collaborateurs associés) existants dans l'ensemble des directions (certains focus selon la nature des directions – étude qualitative), • d'analyser le mode projet, son intérêt et sa complexité dans une administration d'envergure, • de repérer et aller à la rencontre des bonnes pratiques dans d'autres collectivités et/ou entreprises privées (ville de Brest, etc.) : benchmarking, • de s'appuyer sur de l'expertise en matière notamment de sociologie des organisations, etc.
Février - août 2012	**Phase de conception d'un dispositif favorisant le recours au mode projet. L'équipe projet cherchera à :** • définir le périmètre d'un projet (représentation et définition, outil d'identification et d'évaluation d'un projet, etc.), • déterminer des processus de préparation à la décision, de validation des directions et des élus, • définir le rôle, la légitimité, le statut et l'autonomie du chef de projet (en interne et externe) ainsi que le processus de travail type, • travailler et préciser le rôle des encadrants hiérarchiques par rapport aux chefs de projet, • prévoir des modes de partage et de communication adaptés aux différentes phases du projet en interne et en externe, • formaliser et proposer un cadre pour accompagner les services départementaux face aux changements qui pourraient être induits par le recours au mode projet (formation, etc.), • adapter et/ou développer les outils relatifs à la mise en œuvre d'un projet, • analyser des risques, des opportunités et des ressources nécessaires à la mise en œuvre, • réaliser et faire valider un plan d'actions et prévoir un dispositif d'évaluation réactif.
Septembre 2012	**Phase de réalisation, de déploiement à partir d'un plan d'actions hiérarchisé par paliers et échelonné dans le temps après validation par les instances PAD.**
Phase d'Évaluation	**Elle sera à déterminer avec la gouvernance du PAD.**

DÉMARCHE DE PROGRÈS N°4

Finaliser les dispositifs de mesure de l'évaluation de l'action

Objet : Pistes d'actions

Chef de projet :
Christine COPPIETERS

Date : 30/09/2011

1 Finalité et objectifs

Afin de mieux répondre aux besoins de nos concitoyens dans un contexte budgétaire contraint, il est nécessaire d'améliorer la performance de l'action départementale, c'est-à-dire son effectivité, son efficacité, son efficience et son équité.

La mesure de la performance doit donc déterminer le résultat d'une politique, d'un dispositif, d'une action, en prenant en compte les besoins de la population, l'objectif qui a été préalablement défini, la manière dont ce résultat a été obtenu (moyens mis en œuvre, procédure d'exécution, ...), ainsi que le contexte dans lequel il a été produit.

Cette démarche de progrès vise une plus grande articulation et harmonisation des dispositifs de mesure de la performance, afin de disposer d'une connaissance fiable, homogène et réactive du service rendu ainsi que la mise en œuvre d'un dispositif de suivi régulier des mesures d'améliorations décidées.

2 Périmètre et description du plan d'actions

Il importe tout d'abord de préciser les objectifs des politiques et dispositifs départementaux, ce qui permettra de construire et de collecter l'information nécessaire à leur suivi et à la mesure des résultats obtenus. Ces indicateurs et tableaux de bord pérennes et harmonisés devront répondre aux besoins propres des services, tout en permettant l'exploitation de ces données pour les échelons décisionnels.

Pour les études approfondies ponctuelles, il s'agit de prévoir un mode de précision de leurs commandes (utilité, enjeux, finalités, ...) ainsi qu'un suivi des suites pour garantir l'utilité de ces études, éventuellement par la création d'une instance qui y soit dédiée.

3 Inscription dans l'existant

3 expériences déjà menées peuvent être citées : l'évaluation des politiques publiques (analyse générale de la performance) ; le Système d'Information et d'Aide à la Décision (analyse des besoins de pilotage et accès à des données croisées et fiabilisées) ; la Gestion Par Activités (analyse du coût d'une activité au regard d'un niveau de service et du résultat obtenu).

Le Département du Nord a su se doter de services et directions dont les savoir-faire permettent la mesure de la performance, par ordre de création :

- l'Inspection Générale des Services (inspection),
- la Direction de l'Évaluation et du Pilotage de Gestion (évaluation, contrôle de gestion, audit, procédures),
- le Service Organisation et Conduite de Projets (audit organisationnel, démarche qualité, accompagnement au changement),
- le Service Innovation et Projet de la DDRH (contrôle de gestion),
- le Secrétariat Général de la DGA EPI (contrôle de gestion),
- la Mission optimisation des moyens (suivi),
- la Direction du Pilotage et de la stratégie de la DGAS (contrôle de gestion),
- les unités de suivi de gestion ou de qualité : la DOT, la DSPAPH, la DTD...

Si cette juxtaposition a permis de développer les compétences et une souplesse d'intervention, sa cohérence peut être améliorée (consolidation des informations de suivi, meilleure prise en compte des travaux antérieurs, ...).

4 Impacts du projet

Les impacts de ce projet se situent à différents niveaux. Il permet :

- pour les services et directions, un meilleur pilotage des actions puisqu'il clarifie les objectifs poursuivis et permet le recueil d'une information utile à la prise de décision, ce qui favorise la réactivité au changement,
- pour la Direction Générale, un accès facile à de nouveaux outils d'aide à la décision, fiables et acceptés par tous, et ainsi une participation au développement de la culture de gestion,
- pour l'exécutif, un suivi de ses priorités afin de les réorienter si nécessaire et d'assurer la transparence des résultats des politiques en interne et à l'externe.

5 Conditions de réussite, risques et relations avec les autres voies de progrès

Pour que ce projet réussisse, il est nécessaire :

- d'obtenir la plus grande coopération possible des services producteurs d'information,
- d'écrire les référentiels des dispositifs prioritaires (arbres des objectifs, critères d'évaluation, indicateurs),
- de réorienter le service évaluation vers des évaluations ajustées et dans le soutien aux autres services et directions (formation, création et mise à disposition d'outil), il s'appuiera sur un prestataire extérieur (aide pour l'écriture des référentiels),
- de développer le SIAD en termes d'accès et de contenu.

Les démarches qualité (DP n°17) mais aussi l'e-administration (DP n°14) conduisent à travailler sur des processus et constituent une bonne occasion de clarifier les objectifs et de développer ou rafraîchir les outils de suivi de l'activité.
Les feuilles de route par direction (DP n°1) vont nécessiter la mise en place d'indicateurs de suivi de la réalisation des objectifs du mandat, et donc pouvoir participer à cet élan global.
La territorialisation (DP n°15) complexifie mais rend aussi encore plus nécessaire la structuration de dispositifs de mesure de la performance (comme le montre l'expérience de la DGAS).

6 Proposition de mise en œuvre (calendrier et ressources)

Le calendrier proposé est le suivant :

Fin 2011	Recensement des besoins et de l'existant en indicateurs et tableaux de bord (nature de l'information détenue, dans quel but... ?)
1er semestre 2012	• Élaboration des référentiels des politiques prioritaires • Constitution de la boîte à outils (méthodologie enquête...)
Printemps 2012	Accès par le SIAD aux 1ers indicateurs de suivi
25 mai 2012	Proposition de délibération (séance plénière de juin 2012)

Les services et directions cités dans le point 3 participeront au recensement de l'existant et à l'écriture des référentiels.
Les services opérationnels seront sollicités ponctuellement ; la Direction de l'Informatique Départementale devra poursuivre sa participation active au SIAD et aider à la mise en œuvre d'un outil électronique d'enquête.

DÉMARCHE DE PROGRÈS N°5

Mieux organiser le partenariat avec les organismes associés et les autres institutions

Objet : Pistes d'actions

Chef de projet :
Mathieu COOREN

Date : 13/10/2011

1 Finalité et objectifs

Au-delà des compétences qu'il exerce directement, le Département agit dans de nombreux domaines en partenariat avec d'autres institutions publiques, ou à travers l'action d'organismes associés, dont il a souvent été l'instigateur.
Ces partenariats s'établissent dans une grande diversité de domaines (action sociale, aménagement, environnement, logement, développement économique et touristique, culture, etc.), ils répondent à des enjeux très différents et sous-tendent des dimensions juridiques, sociales, financières ou politiques.
La multiplicité des acteurs et la complexité des situations nécessitent une clarification du rôle de chacun pour permettre une plus grande synergie et améliorer la visibilité de l'action départementale.
À travers le Projet d'Administration Départementale et le déploiement des démarches de Contrats de territoire, conçues comme outils de dialogue territorial, le Département souhaite refonder la gouvernance avec ses partenaires.
Afin de mieux organiser ces relations, les objectifs poursuivis par cette démarche de progrès sont de :

- parvenir à des gouvernances effectives des organismes associés au Département, cohérentes avec les orientations de celui-ci,
- bénéficier d'effets de synergie et de mutualisation de moyens, au sein de la sphère départementale,
- tenir la place du Département au sein de l'activité publique locale,
- professionnaliser la relation avec les grandes collectivités.

2 Périmètre et description du plan d'actions

Le plan d'actions comportera à la fois des dimensions interne et externe :

- en interne, il s'agira de renforcer et de mieux organiser l'information et de qualifier les interactions avec les partenaires. Au sein même de l'administration, mais aussi entre les élus et les services, cela permettra de disposer collectivement d'une information de qualité sur les partenariats. Notamment, il s'agira de faciliter la construction d'une position validée lors de la participation à des instances de gouvernance et de simplifier les autorisations de participation aux événements extérieurs (réunions, colloques, ...).
- en externe, il s'agira de co-construire avec les partenaires, les dimensions de la collaboration, en définissant des engagements communs, notamment concernant le contenu du mandat des représentants du Département, la préparation des instances, le suivi et le compte-rendu de l'activité, la coopération technique et la mutualisation de moyens, la négociation budgétaire et la prévention des risques.

Ce travail en interne et en externe devra permettre de faire évoluer la culture départementale vers plus d'ouverture et de renforcer la coordination avec les partenaires (interactions, collaborations et complémentarités).

En s'appuyant sur des expériences réussies dans d'autres collectivités, il apparaît opportun d'établir une typologie des suivis (faible, modéré, fort par exemple) à mettre en œuvre en fonction de l'importance des enjeux et des risques pour le Département propre à chaque partenariat.
Parmi les propositions opérationnelles, le plan d'actions envisagera :

- la mise en place d'une instance de pilotage et de suivi des organismes associés, en particulier sur le plan budgétaire,
- la création d'une "plate-forme commune" réunissant tous les organismes de la sphère départementale à l'occasion par exemple d'une rencontre annuelle,
- en lien avec la Conférence des Exécutifs réunissant les Présidents de la Région et des deux Départements du Nord et du Pas-de-Calais, un Comité technique permettra de mieux coordonner les actions des trois collectivités.

3 Inscription dans l'existant

La démarche devra s'appuyer sur les expériences existantes :

- Les Contrats d'Aménagement et de Développement Durables des Territoires, dont particulièrement l'expérimentation menée dans le Cambrésis,
- Le Contrôle de Gestion externe réalisé par la Direction de l'Évaluation et du Pilotage de Gestion,
- La démarche "Route durable",
- Les démarches déjà engagées et cohérentes avec le projet politique (recensement et qualification des partenariats actuels aux niveaux technique et politique).

4 Impacts du projet

Le renouvellement des relations entre le Département et ses partenaires ne manquera pas de faire évoluer la culture de l'administration départementale, vers une plus grande ouverture. Cette refonte permettra de passer d'un partenariat parfois passif à une gestion plus active, formalisant un certain nombre de processus opérationnels (subventionnement, représentativité, contrôle, ...) et mettant en place les outils nécessaires (base de tiers, base de connaissance, ...).
La formalisation des partenariats permettra d'améliorer le service public, de rendre plus lisible l'action du Département, de renforcer les synergies, en valorisant l'action des organismes associés et en améliorant la complémentarité avec ses partenaires.

5 Conditions de réussite, risques et relations avec les autres voies de progrès

Les principales conditions de réussite de la démarche sont l'instauration d'un climat de confiance, permettant la définition partagée des objectifs de ce nouveau partenariat.
L'un des principaux risques réside dans la crainte des partenaires de perdre en indépendance vis-à-vis du Département. C'est pourquoi la démarche veillera à apporter de la valeur ajoutée aux différentes parties.
De même, le changement de culture au sein de l'administration départementale constitue un enjeu majeur, en renforçant le sens de l'action du Département et de ses partenaires.

6 Proposition de mise en œuvre (calendrier et ressources)

Cette démarche s'articulera autour d'un calendrier en deux phases principales.

PHASE INTERNE	
Octobre 2011	Lancement de la démarche : définition des enjeux et partage des objectifs, définition des ressources nécessaires (recueils qualitatifs et quantitatifs).
Décembre 2011 Janvier 2012	Panorama des partenaires et des partenariats (directions concernées, niveau de partenariat...), état de l'art (benchmarking), audition de services experts, de quelques conseillers généraux en position de partenariat, cartographie, typologie, propositions internes validées.

PHASE INTERNE - EXTERNE	
Janvier - Février 2012	Audition des organismes associés et de partenaires clés.
Printemps 2012	Définition des périmètres de partenariats, co-construction d'engagements réciproques, proposition de nouveaux principes de partenariat et de nouvelles règles.
Juillet 2012	Validation des nouveaux principes de gouvernance.
Septembre 2012	Expérimentation avec différents types de partenaires.
Début 2013	Généralisation des nouvelles "règles du jeu".

Cette démarche s'appuiera sur des :
- **Ressources humaines :** équipe projet d'une dizaine de personnes issues des différentes DGA et audition de services experts.
- **Ressources financières et matérielles :** mise en place de nouveaux outils collaboratifs (information, suivi et veille) en direction des élus, des services, des partenaires et des habitants.

DÉMARCHE DE PROGRÈS N°6
Développer l'autonomie professionnelle

Objet : Pistes d'actions

Chef de projet :
Lionel DIEVAL

Date : 13/10/2011

1 Finalité et objectifs

Le projet du Conseil général amène son administration à revisiter son fonctionnement interne. Afin de garantir l'atteinte des objectifs politiques, il est nécessaire d'apporter toute la latitude aux différentes strates hiérarchiques du Département et de favoriser largement la transversalité entre les Directions Générales. Il convient donc d'offrir aux agents, et en particulier aux cadres, une autonomie suffisante.
Une implication forte du personnel est un gage de réussite tant pour le développement des compétences individuelles que pour la performance de la structure.

2 Périmètre et description du plan d'actions

Le développement de l'autonomie professionnelle est un projet qui concerne à la fois les pratiques individuelles et les pratiques managériales.
Pour que l'autonomie se développe, il est nécessaire de définir des circuits de communication permettant de susciter les actions individuelles en adéquation avec les orientations collectives.
Ceci sous-entend une parfaite connaissance de son rôle dans l'organisation générale, mais aussi une présence hiérarchique forte dans l'accompagnement.
Plus que de nouveaux outils, il est primordial d'instaurer de nouvelles méthodes de travail.

3 Inscription dans l'existant

Le fonctionnement du Département est aujourd'hui sans doute trop hiérarchisé et d'une manière générale pas assez orienté vers l'autonomie des agents. Les degrés réels d'autonomie sont très variables selon les Directions Générales, voire au sein même de leurs Directions, et selon les métiers.
Jusqu'à présent le sujet n'a pas été abordé en tant que tel, hormis à travers certains projets comme "Culture cadre".

4 Impacts du projet

Faire de l'autonomie professionnelle une démarche de progrès est donc une voie de changement pour atteindre plusieurs buts :

- améliorer la réactivité des services,
- créer des conditions de travail plus épanouissantes,
- susciter l'initiative et la créativité pour moderniser le fonctionnement du Département.

Développer l'autonomie professionnelle à tous les niveaux de l'organisation est une démarche d'échanges qui permet à chacun d'utiliser au mieux ses capacités professionnelles pour les mettre au service de la construction collective.

5 Conditions de réussite, risques et relations avec les autres voies de progrès

Le développement de l'autonomie est donc un vecteur de progrès et de modernisation pour le Département.

Il repose sur quatre principes :

1) Développer un management collaboratif

Le fonctionnement du Département est appuyé sur des règles de fonctionnement solides. C'est un point d'appui qu'il faut valoriser et orienter pour favoriser la prise d'initiative et de décision.

L'atteinte des objectifs doit faire l'objet d'une reconnaissance marquée. Le management doit avoir pour mission d'orienter, de sécuriser et de reconnaître les compétences.
Des projets créatifs, innovants doivent être envisagés pour que les agents, notamment les cadres, puissent manifester sans risque leur sens de l'initiative et de l'action.
Pour être autonomes, les agents ont un important besoin d'information et d'échange. Il est important de construire un socle de valeurs et de pratiques qui suscite l'adhésion et l'implication du plus grand nombre, quel que soit son grade.
Enfin, les responsables hiérarchiques doivent réorienter les modes de fonctionnement afin de développer la communication, la coopération et la coordination. Ceci garantira la synchronisation entre les actions et les acteurs.

2) Renforcer les pratiques de délégation

Le projet doit permettre de revisiter les systèmes de délégations tant sur les circuits de signatures que sur les pratiques managériales. Ces éléments concourent notamment à la fluidification de l'organisation du travail au quotidien.

3) Développer le sens de l'action par une information de qualité

Le principal besoin des agents pour développer leur autonomie est l'information. Or l'information est aujourd'hui à la fois pauvre en pertinence et surabondante en quantité. De plus, cette information doit s'inscrire dans un projet d'ensemble, et ainsi prendre tout son sens.
Il faut donc à la fois organiser et différencier l'information pour à la fois la cibler et l'élargir. Ceci renforcera sa pertinence et sa compréhension au regard des objectifs du projet départemental.

4) Développer les compétences individuelles et collectives

Au-delà de l'information, les agents ont un besoin d'échange à la fois pour s'enrichir des expériences et pour que le collectif de travail se construise.

La compétence collective n'est pas simplement une addition des compétences individuelles. Elle repose sur un socle commun qui permet à chaque agent de se situer et d'évoluer dans la structure. Mais en même temps, l'agent de par ses compétences contribue à enrichir, voire transformer, le socle de cette structure. Le management n'a pas toujours conscience de ces interactions. Pourtant, le prendre en compte et l'inciter favorisera une culture commune, et impliquera davantage chaque agent dans la conduite du projet départemental.

6 Proposition de mise en œuvre (calendrier et ressources)

Le développement de l'autonomie professionnelle est une démarche profonde qui ne s'impose pas, mais demande avant tout un état d'esprit basé sur la confiance. Ce principe se retrouvera dans le contenu et l'éventail des délégations qui en découleront. En effet, la délégation est un moyen d'accompagnement vers plus d'autonomie.

Un plan de développement de l'autonomie professionnelle repose d'abord et avant tout sur l'adhésion de la hiérarchie, en commençant par son plus haut niveau, et sur la constance dont elle fera preuve au fil du temps. Il repose certes sur la formation des cadres au développement des compétences de leurs équipes, mais aussi des agents eux-mêmes.

En fonction des signes et des actions mis en place par la hiérarchie, les résultats seront plus ou moins rapides et probants.

DÉMARCHE DE PROGRÈS N°7
Favoriser la mobilité interne

Objet : Pistes d'actions

Chef de projet :
Dominique PLENAT

Date : 30/09/2011

1 Finalité et objectifs

La mobilité interne est un enjeu stratégique pour le Département au regard du contexte actuel :

- développement croissant des compétences dévolues par la loi ;
- flux important des départs en retraite dans les 5 ans à venir ;
- contexte budgétaire contraint en matière de création de poste.

Outil de gestion des ressources humaines, elle permet de faire évoluer les compétences des agents et de les adapter aux besoins générés par l'évolution des missions.
Pour les agents, la mobilité interne permet de dynamiser une carrière, de favoriser la remise en question, d'apporter un certain épanouissement personnel et de lutter contre l'usure professionnelle.
C'est également un outil permettant de faciliter les mesures de reclassement professionnel.

Néanmoins, si la mobilité interne est un enjeu de dynamisation de l'institution, des difficultés sont constatées : procédures de mobilité complexes, réticence au changement d'un certain nombre d'agents, méconnaissance des différents métiers et postes de l'institution départementale...

La finalité du travail à mener sera ainsi de mettre en place un dispositif de mobilité plus transparent, plus réactif, correspondant aux enjeux de la collectivité et aux attentes des agents et favorisant le dialogue social.

2 Périmètre et description du plan d'actions

La mobilité interne demande une articulation entre la gestion prévisionnelle des emplois, la formation, le recrutement, la gestion des carrières, la communication.

Toutefois, si ces différents points demandent à être travaillés, le groupe concentrera ses réflexions sur l'analyse des conditions et procédures de recrutement externe et mobilité interne (nécessaire équilibre entre les deux dans le cadre du renouvellement de génération), sur des propositions d'évolutions des procédures et dispositifs actuels et sur l'étude des conditions de mise en œuvre.

3 Inscription dans l'existant

Aujourd'hui, le dispositif de mobilité interne existant actuellement est rendu complexe par l'effet de masse (plus de 8 000 agents). Les procédures de mise en œuvre sont différentes selon les statuts ou Directions : appel à candidatures et jurys pour certains et examen en CAP pour d'autres.
La première méthode permet de faciliter la nomination de la bonne personne au bon poste. Elle s'avère toutefois très chronophage, coûteuse et ne semble réaliste que pour les postes de cadres. Le second dispositif permet de pourvoir une grande partie des postes en même temps. Il ne permet toutefois pas l'entretien entre le candidat et son futur responsable et oblige à attendre le recrutement externe ou la parution du mouvement suivant pour pourvoir les postes vacants.

4 Impacts du projet

Les impacts pressentis du projet sur les dispositifs actuels sont multiples :

- Définition des objectifs relatifs aux recrutements et intégration dans le SDRH
- Revue des procédures actuelles de mobilité
- Mise en place de démarches complémentaires favorisant et incitant à la mobilité interne

5 Conditions de réussite, risques et relations avec les autres voies de progrès

La question du dialogue social sur la mobilité est aujourd'hui essentielle : les syndicats n'ont pas pris part aux instances paritaires pendant plusieurs mois pour obtenir l'établissement d'une Commission Administrative Paritaire (CAP) de mouvement annuelle et générale (actuellement, seuls les postes de catégories B et C du secteur social sont examinés en CAP).

Cette démarche de progrès est, en outre, à rapprocher des autres démarches relatives aux ressources humaines ; notamment celles sur le SDRH (DP8) et l'autonomie professionnelle (DP6).

6 Proposition de mise en œuvre (calendrier et ressources)

La démarche de progrès pourra s'articuler autour du calendrier suivant :

Novembre 2011	Installation de l'équipe projet
Dernier trimestre 2011	**Phase d'analyse :** → Analyse des procédures actuelles de mobilité (formulaires, modes de validation hiérarchiques, ...) ***Objectif : lister les points à améliorer et qui ne favorisent pas la mobilité interne.*** → Analyse des contributions et attentes des agents. Enquêtes complémentaires si nécessaire ***Objectif : recueillir les principales difficultés et attentes des agents.*** → Benchmarking auprès d'autres collectivités sur la thématique de mobilité interne ***Objectif : identifier les bonnes pratiques.***
Janvier - Février 2012	Définition d'objectifs à atteindre pour la mobilité interne : adéquation entre attentes des agents et objectifs du Département.
1er semestre 2012	Élaboration d'un plan d'actions au regard des éléments recueillis dans les phases précédentes : → Actions d'amélioration de l'existant → Mise en place de dispositifs complémentaires favorisant la mobilité interne. ***Par exemple :*** *incitation à la mobilité pour un public particulier (tout en permettant la conservation de la mémoire collective), turn-over global, stages internes, ...*

La constitution du groupe de travail impliquera l'ensemble des DGA (12 personnes maximum).

Par ailleurs, les organisations syndicales pourront également être auditionnées.

DÉMARCHE DE PROGRÈS N°8

Élaborer le 2e Schéma Directeur des Ressources Humaines

Objet : Pistes d'actions

Chefs de projet :
Nathalie LABARRE / Judith VERGRIETE

Date : 13/10/2011

1 Finalité et objectifs

Le Département est engagé depuis 2006 dans une démarche de Schéma Directeur des Ressources Humaines (SDRH).

Plus encore que dans toutes les autres collectivités, le SDRH est un instrument nécessaire de partage de la politique en matière de personnel pour le Département du Nord car la collectivité compte plus de 11 000 agents, de statuts et de métiers très différents.

Objectifs du Schéma :

- Donner de la lisibilité à la politique RH
- Améliorer la qualité du service
- Partager la fonction RH
- Répondre aux besoins des agents et des managers
- Prioriser les actions

Le Schéma affiche les orientations stratégiques de la collectivité afin de les partager en interne, avec les agents et les cadres, et en externe avec nos interlocuteurs. La politique RH est traduite en actions concrètes à réaliser.

2 Périmètre et description du plan d'actions

Le Schéma Directeur est un instrument d'action : il concerne non pas les activités de gestion (réaliser la paye tous les mois, former les agents, recruter), mais il s'intéresse aux projets à développer et aux objectifs à atteindre, par exemple :

- Recruter 300 apprentis en 2014,
- Équilibrer les effectifs d'agents techniques entre les collèges,
- Mieux intégrer les assistants familiaux dans la politique générale du Département.

3 Inscription dans l'existant

Le premier Schéma Directeur des Ressources Humaines (2009-2011) a été conçu à partir d'un recensement des besoins des services et des projets RH en cours. Des panoramas présentant les enjeux RH des 5 DGA ont été produits lors du diagnostic. Les chiffres clés SDRH sont désormais actualisés.

Le SDRH1 regroupait 100 actions réparties dans cinq axes stratégiques et seize projets thématiques. Plus de la moitié de ces actions sont aujourd'hui réalisées. Les autres pourront être poursuivies ou non dans le prochain schéma selon les priorités qui se dégageront.

Ce bilan est positif. Le Département est doté aujourd'hui d'un véritable outil transversal de suivi et de valorisation de sa politique RH.

Malgré sa mise en ligne sur intranet, le Schéma n'est cependant pas assez visible et lisible. Il comporte trop d'actions qui se chevauchent parfois et ne sont pas toujours priorisées. C'est pourquoi, le second Schéma Directeur sera conçu différemment.

4 Impacts du projet

Le SDRH2 devrait permettre une meilleure prise en compte des besoins des agents et des directions.

Impacts pressentis :

- Une meilleure adéquation entre les ressources du Département (effectifs, compétences) et ses besoins futurs en anticipant.
- Une montée en compétence RH d'agents sur les territoires dans le cadre du partage de la fonction RH.
- Une meilleure attractivité de la collectivité par la valorisation de sa politique RH employeur au sein du Schéma (plan de communication défini en amont).

5 Conditions de réussite, risques et relations avec les autres voies de progrès

Pour gagner en efficacité, le Schéma doit répondre aux besoins RH des différentes DGA et des managers.

C'est pourquoi, l'équipe projet sera constituée de représentants de l'ensemble des DGA (opérationnels hors RH et experts RH). Il sera suivi dans sa réalisation par un comité de pilotage associant des représentants de toutes les DGA.

Une condition de réussite du SDRH2 est aussi d'améliorer sa lisibilité en simplifiant son architecture et en priorisant des objectifs apportant des résultats concrets pour les agents et les services.

Le SDRH2 est en lien avec les démarches de progrès concernant la mobilité, l'autonomie professionnelle, la maîtrise des risques ou encore la territorialisation. Les propositions de ces groupes devront être reprises au sein du Schéma qui a vocation à présenter une vision globale articulée autour d'objectifs.

6 Proposition de mise en œuvre (calendrier et ressources)

Plutôt que de revenir à l'inventaire des actions à mener (elles sont nombreuses et éparpillées), le SDRH2 sera simplifié :

- des axes stratégiques clairs,
- un nombre limité d'objectifs pour la politique RH,
- des indicateurs définis en amont pour mesurer les résultats attendus.

Ce choix nécessite des priorités et même des renoncements, mais il privilégie la communication et la lisibilité pour tous les agents.

Le groupe projet (une douzaine de personnes) qui travaillera sur le second Schéma Directeur aura pour mission d'analyser les besoins des agents et managers, de définir les objectifs du Schéma et les indicateurs correspondants afin que la feuille de route de la politique RH puisse être validée en comité stratégique. Les organisations syndicales seront consultées au cours de la démarche.

Calendrier

Octobre 2011	Constitution de l'équipe projet et présentation de l'existant.
Novembre - Décembre 2011	Analyse des besoins et consultations (contributions PAD, panel d'agents et cadres, Vice-Présidente RH, DG, DGA, OS).
Janvier - Février 2012	Définition des objectifs, ressources et indicateurs sur la base de priorités identifiées lors de l'étape précédente.
Mars 2012	Validation du SDRH2 en comité stratégique et passage en CTP.

DÉMARCHE DE PROGRÈS N°9

Établir un cadre budgétaire pluriannuel maîtrisé

Objet : Pistes d'actions

Chef de projet :
Bertrand ROBIC

Date : 13/10/2011

1 Finalité et objectifs

Cette démarche de progrès a pour objectif de proposer une programmation pluriannuelle du budget départemental, financièrement tenable et conciliant trois éléments :

- une contrainte financière forte ;
- un socle de politiques publiques obligatoires ;
- la réalisation d'un portefeuille de projets issus du programme politique.

2 Périmètre et description du plan d'actions

Le périmètre de ce projet comporte deux dimensions principales. D'une part, le cadrage budgétaire pluriannuel couvre l'ensemble des dépenses et des recettes d'investissement et de fonctionnement. Il peut alors prendre la forme d'enveloppes pluriannuelles par politique déclinées ou non par année pour les éléments récurrents du budget (cf. politiques obligatoires, entretien et fonctionnement du patrimoine départemental).
D'autre part, ce cadrage doit aussi se décliner comme un plan pluriannuel d'investissement et détailler alors les différentes opérations en cours et à venir, en articulation avec la programmation physique.

Le plan d'action prévisionnel pourrait être réalisé selon les étapes suivantes :

- identifier un cadre de gestion PPF/PPI cohérent avec le cadre de gestion financier, partagé avec les services
- pour les "coups partis" :
  - identifier les opérations en cours ou à lancer impérativement (marchés lancés, problématique normative : sécurité, mobilité, hygiène et santé) ;
  - articuler leur planification financière en fonction de la planification opérationnelle ;
  - chiffrer les coûts induits de fonctionnement.
- pour les opérations et programmes nouveaux ou à venir dans le cadre des politiques actuelles et des politiques nouvelles :
  - identifier les opérations ou programmes ;
  - les prioriser ; les arbitrer ;
  - les décliner de manière opérationnelle en outils et en organisation managériale (particulièrement pour le PPI).

3 Inscription dans l'existant

Depuis 2011, le budget annuel est établi dans le cadre d'une prospective pluriannuelle élaborée par la Direction des Finances en collaboration avec les différentes directions.

Les "Autorisations de Programmes et Crédits de Paiement" (AP/CP), ainsi que les "Autorisations d'Engagement et Crédits de Paiement" (AE/CP) existent mais seuls les crédits de paiement font l'objet d'arbitrages dans le cadre de la préparation budgétaire. Les échéanciers d'AP et d'AE sont purement indicatifs et souvent déconnectés de la réalité opérationnelle. Il faut donc les réinjecter dans le cadre budgétaire pluriannuel et les réarbitrer dans ce cadre.

La déclinaison des opérations ou programmes peut s'appuyer sur des outils qui existent de manière dispersée au sein de la collectivité : des tableaux de suivi financier, des synoptiques techniques, des outils d'aide à la décision, ... Ces différents outils devront être harmonisés pour tendre collectivement vers une méthode de travail similaire.

Enfin, depuis 2011, une animation de la culture budgétaire a été mise en place par la Direction des Finances à travers une mise en cohérence transversale entre directions et DGA.

4 Impacts du projet

Les impacts identifiés de ce projet sont notamment :

- Développer une culture de gestion en mode "projet" : accentuer la transversalité entre directions ;
- Développer une culture de gestion commune par la rédaction d'un règlement financier et d'un cadre de gestion qui permettent à l'ensemble des acteurs de la collectivité de partager des modes de gestion, de suivi et de pilotage communs ;
- Instituer une ou des instance(s) de gouvernance ou d'arbitrage ;
- Mettre en synergie horizontale des arbitrages entre élus visant à développer la solidarité départementale tant à l'interne qu'à l'externe.

5 Conditions de réussite, risques et relations avec les autres voies de progrès

Les conditions de réussite pour cette démarche de progrès résident tout d'abord dans une décision de l'exécutif détaillant :

- les modalités de gouvernance ; le calendrier ; la définition des items et des périmètres
- les macro-équilibres du PPF et du PPI
- des temps formels de validation politique

De même, dans une logique de transparence qui engage, pourront être présentés au Conseil général (sans délibération) des macro-équilibres à l'occasion du BP 2012, puis du DOB à partir de novembre 2012.
Le succès de cette démarche nécessite également une articulation forte avec le suivi des déterminants des politiques publiques, notamment en fonctionnement.
Plus largement, elle suppose aussi la diffusion d'une nouvelle culture, visant à développer un nouveau style de management opérationnel et budgétaire (impliquant chaque agent à son niveau et faisant collaborer les directions fonctionnelles et opérationnelles avec des engagements réciproques).
Enfin, de manière spécifique pour le PPI, il semble important de permettre la fongibilité des enveloppes budgétaires d'une année à l'autre et de tenir compte d'éléments de conjoncture comme l'inflation, les nouvelles lois et normes dans l'application des décisions prises.

Les principaux risques identifiés sont d'une part "l'exposition" en cas d'affichage d'un projet global déconnecté de la réalité financière et opérationnelle et d'autre part sa non réalisation en cas d'un manque d'articulation avec le processus d'élaboration du budget.

Cette démarche est en interaction importante avec d'autres démarches de progrès comme le développement du mode projet (DP n°3), le développement du partenariat (DP n°5) ou encore l'évaluation de l'action (DP n°4).

6 Proposition de mise en œuvre (calendrier et ressources)

Le calendrier est à préciser en tenant compte des impératifs du mode projet :

- le point de départ : initialiser la démarche en mode projet ;
- constituer les différentes instances de travail et de gouvernance ;
- déterminer l'articulation avec la rédaction du Règlement financier.

Les ressources et moyens identifiés sont :

- Au niveau de la direction des finances : reconstituer l'équipe avec un niveau de compétence approprié est un préalable.
- Au niveau des directions partenaires : identifier les interlocuteurs privilégiés parties prenantes à ce projet.
- Développement d'outils de pilotage permettant entre autres la préparation et la gestion pluriannuelle des investissements

DÉMARCHE DE PROGRÈS N°10

Mieux maîtriser les risques

Objet : Pistes d'actions

Chef de projet :
Yvon DECLOQUEMENT

Date : 29/09/2011

1 Finalité et objectifs

L'environnement de la collectivité est en mutation permanente. Quels que soient les axes de mise en œuvre des politiques publiques et les modes de gestion retenus, les collectivités doivent développer une expertise interne pour faire face aux risques de toute nature.

Un risque est un évènement pouvant affecter négativement la collectivité dans la réalisation des objectifs relatifs à ses activités ou son patrimoine. Il est aussi la rencontre d'un enjeu et d'un aléa. La survenance d'évènements, combinés à des lacunes dans l'organisation, peut ainsi générer des conséquences dommageables.

La gestion des risques conduit à s'intéresser à de nombreux domaines comme la stratégie (partenaires, gouvernance, réputation et image), l'opérationnel (processus de production, actifs physiques, personnels, juridique) mais aussi le financier (budget, fiscalité, emprunt et trésorerie).

La finalité essentielle de cette voie de progrès est de garantir l'efficience de l'action administrative dans la mise en œuvre des politiques publiques, quels que soient les évènements et crises qui peuvent survenir dans l'environnement de la collectivité.

2 Périmètre et description du plan d'actions

Le champ du projet couvre l'ensemble des activités départementales. Il s'agit de définir les voies et moyens permettant de garantir une sécurité optimale.
Pour atteindre cet objectif, le projet pourra consister à proposer des modalités d'organisation permettant à l'ensemble des directions opérationnelles et fonctionnelles de : cartographier les risques auxquels elles sont confrontées en les évaluant notamment au regard de leur criticité et de leur occurrence, de traiter les risques identifiés en mettant en place des dispositifs organisationnels adaptés.

La réflexion permettra notamment de mettre en synergie l'ensemble des fonctions support qui concourent aujourd'hui de manière assez segmentée à la sécurisation et à la maîtrise des risques. Elle implique donc un droit et un devoir d'inventaire préalable. Cela nécessitera dans un premier temps l'établissement de priorités ou de degrés d'urgence dans l'étude des risques, dans la mise en place des processus et dans celle des mesures préventives.

3 Inscription dans l'existant

Les fonctions de gestion des risques à ce jour sont notamment la Direction des Finances, la Direction des Études et des Affaires Juridiques, la Direction des Marchés et de la Commande Publique et la Direction de l'Évaluation et du Pilotage de Gestion. Ces différentes directions disposent d'outils ou d'offres de services qu'il faudra intégrer et dont voici quelques exemples :

- Sur le plan budgétaire, une réflexion est à conduire sur le niveau d'implication de toutes les directions dans l'exercice de suivi et de maîtrise de ce type de risque.
- Sur le plan juridique, il conviendrait de retravailler les circuits de validation des différents types de productions écrites ainsi que l'articulation avec le service des assemblées.
- En matière de commande publique, la réflexion devra intégrer la démarche de certification initiée sur le périmètre production.

Cette démarche devra tenir compte des éléments de réflexion issus de la démarche de progrès n°5 relative à l'organisation du partenariat avec les organismes associés et les autres institutions.

Il sera effectué le recensement de toutes actions internes visant à établir des chartres qualité, des guides de procédures ou tous autres outils de pilotage et de sécurisation.

4 Impacts du projet

Au-delà du renforcement d'outils existant (réseau de correspondants juridiques par exemple), d'autres actions structurantes pourraient être mise en œuvre :

- hypothèses de déconcentration de la fonction juridique, réorientation et renforcement de son rôle et de son positionnement, révision des modalités de défense des intérêts du Département dans les phases contentieuses,
- création d'une fonction de pilotage du dispositif de gestion des risques,
- évolution de la culture départementale (modalité de transmission des valeurs et des bonnes pratiques).

Un partenariat avec l'ensemble du monde universitaire et socioprofessionnel local pourra être envisagé pour enrichir les réponses proposées dans le cadre de cette démarche.

5 Conditions de réussite, risques et relations avec les autres voies de progrès

De manière générale, il sera indispensable d'établir une nomenclature, sans doute évolutive, mais resserrée autour des principales pistes dessinées lors des contributions du personnel. Par exemple, on peut citer des éléments associés aux :

- risques liés aux tâches externalisées : quel contrôle efficace avons-nous sur les partenaires contractuels au sens large ?
- risques "miroir" : la nécessaire sécurisation de nos actions garantit-elle pour autant la qualité des prestations attendues ?
- risques métiers, physiques, immatériels liés au travail, ou liés à la mauvaise maîtrise des délais (Airs3délib, etc...),
- risques "médiatiques" et d'image.

De manière spécifique, la sécurisation des phases de gestion budgétaire sera envisagée lors de l'établissement d'un nouveau cadre budgétaire pluriannuel (voir la démarche de progrès n°9 relative à l'établissement d'un cadre budgétaire pluriannuel maîtrisé) afin de garantir la maîtrise globale des dépenses.

6 Proposition de mise en œuvre (calendrier et ressources)

La mise en œuvre se fera en cinq principales étapes :

1. Recherche de consensus autour des notions et concepts de risque et définition d'un périmètre avec des priorités choisies.
2. Recherche de pistes et d'exemples extérieurs.
3. Auditions de différents acteurs (chefs de service, syndicats, experts...).
4. Formalisation de propositions opérationnelles, risque par risque.
5. Réalisation d'un guide de procédures intégrant les démarches déjà validées.

Les besoins RH et financiers feront l'objet de propositions découlant des travaux de l'équipe projet.

DÉMARCHE DE PROGRÈS N°11

Établir un plan "éco²"

Objet : Pistes d'actions

Chef de projet :
Franck MARSAL

Date : 30/09/2011

1 Finalité et objectifs

L'éco-responsabilité s'inscrit dans une approche globale de prise en compte des enjeux du développement durable à la fois sur les plans environnemental, social et économique : la DD-responsabilité, qui renvoie à une priorité du projet politique sur l'éco-performance.
Considérer la question des moyens et de l'économie d'action dans le cadre d'une vision globale et d'une politique durable permet d'être plus efficace, d'être mieux compris, car porteur d'un sens historiquement plus clair, et d'élargir le cadre de réflexion (et donc de solution).
En ce sens, une collectivité responsable vise à être à la fois :

- **Exemplaire dans son fonctionnement :** en accélérant les stratégies de changement et en faisant de l'éco-responsabilité une priorité à tous les niveaux de son organisation ;
- **Incitatrice vis-à-vis de ses partenaires et fournisseurs :** en conditionnant son soutien financier aux autres maîtres d'ouvrage (éco-conditionnalité des aides) et en développant une politique achat éco² ;
- **Animatrice par la mise en place ou la participation à des réseaux :** en créant un effet d'entraînement à partir de l'exemplarité de la collectivité.

2 Périmètre et description du plan d'actions

La démarche a vocation à couvrir 2 niveaux d'intervention (par priorité décroissante) :

- L'évolution des pratiques et des consommations internes
- La coopération sur le territoire et autour des politiques du Département :
  - par la création d'un club d'échanges inter-collectivités (en prémices dans le cadre du Plan Climat en Nord - Pas-de-Calais) ;
  - par un soutien aux tiers orienté avec éco ou DD-conditionnalité, contractualisation DD avec les territoires, sensibilisation d'autres maîtres d'ouvrage ;
  - par la mise en place de réseaux partenariaux pour échanger sur les pratiques...

Le principe d'action de la démarche sera :

- De faire le bilan des actions engagées et en cours (notamment l'Agenda 21, mais pas seulement) et d'identifier les obstacles rencontrés ;
- De proposer une priorisation d'actions (ce qu'on a prévu et qu'il faut soutenir, accélérer ou élargir, ce qu'il faut lancer ou relancer) ;
- De définir une méthodologie de travail et de soutien permettant d'aller plus loin, d'accélérer les projets et de leur donner toutes les chances de succès ;
- De jouer un rôle de soutien, de facilitateur en améliorant la visibilité et le portage des actions, en conseillant et formant les porteurs de projet, en aidant à lever les freins et les obstacles, en responsabilisant l'ensemble de la hiérarchie et des agents, en identifiant et facilitant les partenariats, les coopérations possibles avec l'externe ;
- De garantir l'aboutissement des actions engagées, leur évaluation, leur pérennisation / généralisation.

3 Inscription dans l'existant

Les actions en cours au Département qui vont concourir à l'alimentation du plan éco² sont : le bilan Agenda 21, le plan de déplacement de l'administration, le plan d'élimination des déchets.
Ainsi que, de manière globale, les actions du service Prévention, Santé, bien-être au travail, les démarches HQE, l'audit énergétique des bâtiments, ...

4 Impacts du projet

Les principaux champs de travail identifiés à ce jour sont :

- les modes de déplacement et de travail : plan de déplacement d'administration, télétravail, visioconférence ;
- l'utilisation du papier : modes d'impression, procédures internes et externes, etc. ;
- les énergies, les fluides et les déchets : utilisation et gestion des bâtiments, etc. ;
- les achats et la commande publique : relations avec les fournisseurs, etc. ;
- la mesure et l'évaluation : impacts sur les systèmes d'information, les RH, etc.

Les résultats attendus de la mise en œuvre du plan éco² sont une amélioration de l'efficacité des moyens engagés, de la qualité du service rendu et du bien-être au travail.
De plus, elle permettra une réduction de l'empreinte écologique du Département, un rayonnement de la collectivité et un effet d'entraînement sur d'autres partenaires.

5 Conditions de réussite, risques et relations avec les autres voies de progrès

Les conditions de réussite identifiées sont :

- Un portage politique et hiérarchique transversal et global, nécessaire car le projet implique un changement de culture ;
- Une identification fine des pilotes d'actions ;
- Une définition d'indicateurs de suivi et le pilotage de la démarche dans le temps.

Les risques identifiés sont :

- Éparpillement du plan dans de multiples actions : perte de visibilité et démotivation des équipes de travail
- Résistance au changement (liée aux nouvelles procédures, contraintes budgétaires, ...)
- Communication défaillante induisant une incompréhension (interne et externe).

La démarche éco² a de nombreux croisements avec d'autres démarches du PAD, notamment :
la feuille de route par direction (DP n°1), développer les actions en mode projet (DP n°3), finaliser les dispositifs de mesure de l'évaluation de l'action (DP n°4), mieux organiser le partenariat avec les organismes associés et les autres institutions (DP n°5), développer l'autonomie professionnelle (DP n°6), favoriser la mobilité interne (DP n°7), établir un schéma directeur immobilier (DP n°12), bâtir un plan e-administration (DP n°14), finaliser la charte des services publics départementaux (DP n°16), instaurer une fonction de médiateur départemental (DP n°19), participer au développement d'outils associant mieux les citoyens à l'action publique (DP n°20).

6 Proposition de mise en œuvre (calendrier et ressources)

De manière générale, 3 étapes ont été identifiées pour mener cette démarche de progrès :

1ère étape	Finaliser l'état des lieux et le benchmark, identifier les partenaires potentiels,
2e étape	Choix des actions prioritaires pour chaque direction,
3e étape (en parallèle)	Définir une méthodologie de suivi et d'accompagnement.

Collectivité exemplaire :
1) Automne 2011 : mise en ligne sous intranet de fiches type vademecum sur l'éco-responsabilité et d'un guide méthodologique,
2) Création de groupes de travail thématiques énergie, déplacements, etc.
3) Enquête auprès des agents pour faire remonter des bonnes pratiques puis restitution territoriale et proposition d'accompagnement des services ou directions : prévoir une équipe transversale d'accompagnateurs (3 à 5 personnes à définir).

Collectivité incitatrice :
Relecture et révision des politiques de soutien aux projets des tiers au regard de toutes les dimensions du développement durable : économique, sociale, environnementale, participation, gouvernance.

Collectivité animatrice :
Mise en œuvre progressive d'un réseau (nommer un chargé de mission Éco-responsabilité).

DÉMARCHE DE PROGRÈS N°12

Établir un Schéma Directeur Immobilier des services (SDI)

Objet : Pistes d'actions

Chef de projet :
Catherine FERTEIN

Date : 13/10/2011

1 Finalité et objectifs

L'établissement d'un schéma directeur immobilier des services (SDI) s'inscrit dans l'objectif d'une administration rationnalisée dans ses pratiques et ses moyens.
Un programme important de relogement des services et de remise à niveau des bâtiments a été réalisé ces 5 dernières années comme par exemple le transfert de 13 UTPAS (30 % du patrimoine UTPAS) dans des bâtiments neufs et le relogement prévu prochainement de 4 UTPAS supplémentaires. Toutefois, il subsiste certains locaux inadaptés, coûteux, non accessibles aux personnes à mobilité réduite et peu fonctionnels.
Il importe de proposer des pistes de rationalisation et d'optimisation de l'utilisation des locaux permettant d'obtenir une vision unique et partagée de ce que doit être le patrimoine. Avec le SDI, le Département pourra inscrire ses projets dans une stratégie unique, employant des critères identiques pour l'ensemble des services et évitant ainsi les relogements au coup par coup.

2 Périmètre et description du plan d'actions

Le SDI porte sur les immeubles affectés aux services, aussi bien en central que sur le territoire (sites administratifs, voirie, sociaux à l'exclusion des PMI), les EPDSAE et les sites mis à disposition de tiers.
Afin de réaliser le SDI, la démarche suivante doit être entreprise :

- Réalisation d'un audit du patrimoine, recensement des besoins des directions intégrant les évolutions réglementaires et organisationnelles (prise en compte de l'organisation territoriale existante et à venir), réaffirmation de principes directeurs (regroupement, lisibilité, accessibilité PMR/transports et qualité d'accueil, mutualisation, rationalisation, équité, ratios par type de fonction, schémas cibles, optimisation voire densification des surfaces ; hiérarchisation des besoins, réflexion sur l'aménagement des espaces de travail, fonctionnalité, performance énergétique, coût).
- Analyse croisée de ces éléments afin de proposer des alternatives aux occupations actuelles en privilégiant la rationalisation et l'optimisation, tout en mettant en avant les avantages et les inconvénients de chacun d'eux, avec démonstration de leur économie générale.
- Déclinaison en schémas directeurs thématiques synthétisés dans un PPI global (reconstruction/regroupement).
- Un travail sera aussi mené sur la signalétique des sites pour une meilleure identification par l'usager.

3 Inscription dans l'existant

Cette démarche intègre plusieurs initiatives passées ou en cours :

- Mission d'assistance devant aboutir à la réalisation d'un schéma directeur de relocalisation des services administratifs départementaux lillois confiée à la société Pro Développement en 2000. La mission n'a pu être menée complètement à terme en raison notamment d'une évolution des effectifs très importante.
- Création de la Carte d'Identité Bâtiment : base de données commune à la DOT et la DAI.
- Plans thématiques : PSP CER, Plans sur les bâtiments sociaux, ...
- Réorganisation de la DAI identifiant un service en charge de la stratégie immobilière.

De plus, les bonnes pratiques identifiées dans d'autres structures seront également prises en compte :

- Schémas pluriannuels de stratégie immobilière de l'État.
- Réalisation d'un SDI par le Conseil général de l'Essonne en 2008/2009.

4 Impacts du projet

Les services seront sollicités pour l'identification des besoins et la réalisation des schémas théoriques. Une collaboration en amont avec la DDRH permettra de passer d'une recherche de locaux pour les "agents recrutés" à une prise en compte des recrutements à venir.
La validation des recrutements lors des étapes budgétaires actera la disponibilité des locaux pour les accueillir.
La mise en œuvre du SDI doit améliorer les conditions de travail des agents et d'accueil de l'usager, par une meilleure lisibilité et accessibilité. Le regroupement des services sera privilégié pour satisfaire au mieux les usagers.

5 Conditions de réussite, risques et relations avec les autres voies de progrès

Pour mener à bien le SDI, il est indispensable d'obtenir une prise de conscience commune sur la nécessité de rationnaliser les surfaces, de garantir le maintien de la qualité du service aux usagers et de donner des moyens identiques au niveau des territoires.
Le partenariat avec les directions intervenant sur le logement des services doit être renforcé.
Il convient aussi de mesurer rapidement l'impact des décisions sur la territorialisation des services.
Certaines phases clés du projet devront faire l'objet d'une délibération en assemblée plénière.

En s'inscrivant dans le Projet d'Administration Départementale, le SDI doit être un outil d'aide à la décision et permettre à la collectivité d'avoir une stratégie immobilière à long terme, adaptée et évolutive.

L'établissement du SDI est en lien direct avec les démarches de progrès n°9 : Établir un cadre budgétaire pluriannuel maîtrisé, n°11 : établir un plan éco², n°15 : organiser les services en privilégiant la territorialisation, n°17 : aller vers une certification de l'accueil du public.

6 Proposition de mise en œuvre (calendrier et ressources)

Le SDI peut être réalisé dans un délai d'un an, avec la mobilisation active des équipes de la DGAEPI notamment.
L'horizon prospectif du SDI sera de 10 ans.

Le SDI doit bénéficier d'investissements adaptés pour réduire les coûts de fonctionnement et améliorer la qualité et l'efficience du service public. Des crédits devront être mobilisés pour porter certaines opérations qui seront rentabilisées sur les années suivantes et parvenir ainsi à un équilibre global.

De nouveaux partenariats sont à construire visant à dégager des marges de financement (vente de droits à construire sur une opération complexe, ...).

Une politique de cession adaptée et innovante sera développée, notamment par le recours à la technique de l'appel à projets, permettant la meilleure valorisation des biens et participant au développement urbain.

DÉMARCHE DE PROGRÈS N°13

Élaborer un nouveau Schéma Directeur des Systèmes d'Information (SDSI)

Objet : Pistes d'actions

Chef de projet :
Stéphane DECHERF

Date : 13/10/2011

1 Finalité et objectifs

Le Département a engagé une démarche d'élaboration d'un Schéma Directeur des Systèmes d'Information qui vise à créer un portefeuille de projets et définir une structure de gouvernance.
Cette démarche permettra l'évolution de la Direction de l'Informatique Départementale (DID) vers une Direction des Systèmes d'Information.

Au regard des travaux déjà menés, qui dessinent un portefeuille projets, et l'intégration dans le Projet d'Administration Départementale (PAD), il s'agira de solliciter le groupe projet PAD Système d'information pour qu'il s'interroge sur les conditions de sa réalisation.

Les objectifs sont :

- S'assurer des conditions de réussite de la réalisation du schéma directeur des systèmes d'information en apportant des propositions sur :
  - La faisabilité - les conditions de réussite
  - Le niveau de service
  - La méthode - le pilotage
  - La mise en œuvre
- Assurer la communication des actions menées ;
- Évaluer le résultat en fin de réalisation.

2 Périmètre et description du plan d'actions

Le Schéma Directeur des Systèmes d'Information a pour finalité d'outiller la gestion et la mise à disposition des informations tant à l'interne qu'à l'externe (partenaires, usagers).

La démarche suivante peut être engagée :

- Identifier les conditions de réussite du projet par comparaison avec des opérations menées dans d'autres organisations ;
- Identifier les conditions de mise en œuvre au sein de la collectivité (diagnostiquer les capacités organisationnelles, s'inscrire dans une démarche qualité à la DID) ;
- Définir et partager des méthodes de travail et de suivi du projet (suivi du portefeuille projets, partager une méthodologie de gestion de projets, définir des modalités de gestion des programmes transverses, ex. : SIG) ;
- Assurer la communication (définir les outils et le plan de communication) ;
- Évaluer la qualité du service rendu (positionnement et suivi des indicateurs, bilan).

3 Inscription dans l'existant

La démarche de création d'un SDSI date de 2003 et n'a pas été maintenue. La culture informatique est concentrée autour de projets portés par les directions métiers et de projets techniques (messagerie, téléphonie sur IP) portés par la DID.
Depuis 2009, la DID s'est attachée à la construction d'une démarche de programmes "systèmes d'information", favorisée par la mise en place de structures de gouvernance au niveau DGA ainsi que par la construction d'un nouveau cadre budgétaire.

L'enjeu du SDSI est de passer d'une version "utilitaire" de l'informatique à une orientation en "apport de valeur" au projet départemental.
Le travail en cours a permis de produire un document sur l'état de l'art des SI et les bonnes pratiques dans les collectivités territoriales.

4 Impacts du projet

Des impacts ont été identifiés tant à l'interne qu'à l'externe. À l'interne, il apparaît notamment nécessaire de :

- Partager un mode de gestion de projets et de préciser les rôles entre "maîtrise d'ouvrage" (MOA) et "maîtrise d'œuvre" (MOE) ainsi que de mettre en adéquation les ressources et compétences ;
- Trouver un juste équilibre entre réingénierie des processus métiers et niveau d'informatisation, renforçant la nécessité de benchmark préalable. Il s'agit tout autant de simplifier nos processus que d'adapter nos outils aux pratiques départementales ;
- Développer de nouveaux métiers autour de l'assistance utilisateur, la conduite de projet, la conduite du changement, la formation.

Tandis qu'à l'externe, il conviendra d'être vigilant sur :

- Le développement de services à l'usager, extrêmement exigeant. Il nécessite réactivité et professionnalisme, responsabilisation de chaque acteur en prise directe avec l'usager ;
- L'ouverture d'e-services à l'usager, qui entraînera une disponibilité nécessaire des systèmes d'information en dehors des heures d'ouverture du CG, complexe à mettre en œuvre (quel niveau de service à l'usager - quel niveau de sécurisation).

5 Conditions de réussite, risques et relations avec les autres voies de progrès

La démarche de progrès de mise en place d'un SDSI est en lien fort avec la plupart des autres démarches de progrès.

Pour s'assurer du succès de la démarche, il faudra s'attacher à accompagner l'évolution de la DID vers une Direction des Systèmes d'Information. Pour ce faire, la constitution d'une équipe projet devra permettre d'assurer la transversalité. Elle devra disposer de la capacité à suivre les actions et d'être réelle force de propositions.
D'autre part, une autre clé de succès sera la capacité de l'organisation à mener les projets (maturité des organisations, disponibilité des compétences).

Concernant les risques internes inhérents à la démarche, sont identifiés notamment la résistance au changement, les évolutions organisationnelles induites ainsi que la mobilisation des ressources et compétences associées.

6 Proposition de mise en œuvre (calendrier et ressources)

Le SDSI est élaboré sur la période 2011- 2013 avec une réactualisation annuelle.

- Validation du plan projet : dernier trimestre 2011
- Lancement de l'équipe projet : octobre - novembre 2011
- Identification des conditions de réussite et de mise en œuvre : 1er semestre 2012
- Évaluation en fin de projet

DÉMARCHE DE PROGRÈS N°14

Bâtir un plan e-administration

Objet : Pistes d'actions

Chef de projet :
Christelle FAIRIER

Date : 30/09/2011

1 Finalité et objectifs

Le défi inhérent à cette démarche de progrès est double :

- **Moderniser l'administration départementale et l'inscrire dans une démarche de développement durable,** notamment en améliorant les relations avec les usagers (citoyens, entreprises, associations...), en proposant de nouveaux modes d'intervention qui simplifient les démarches pour tous, mais aussi en développant la coopération avec les autres collectivités et organismes publics en fonction de la réglementation et de son évolution notamment dans le cadre de la modernisation de l'État.
- **Simplifier l'organisation interne** (procédures, circuits décisionnels, ...) **et améliorer le partage de l'information entre les différents services** (dématérialisation, ...).

Ce défi s'appuiera sur le développement de l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication [TIC] et en particulier de l'Internet en tant qu'outil visant à mettre en place une administration de meilleure qualité.

2 Périmètre et description du plan d'actions

Les actions principales à mettre en œuvre pour entrer concrètement dans une démarche d'e-administration au Département du Nord s'articulent autour des axes suivants :

1 - Mettre en place une nouvelle politique de l'accueil

- Consolider et développer une **gestion de la relation usager** structurée, à travers l'exploitation de divers canaux de communication (qualité).
- Développer les **télé-procédures** pour les demandes de prestations des usagers, pour les demandes des agents (rapidité et traçabilité des demandes et réponses).
- Proposer aux fournisseurs, aux partenaires de meilleurs outils de gestion permettant le suivi des commandes, des bons de livraison, des factures...
- Construire un **portail citoyen**, développer un accès unique vers les télé-procédures et les outils d'exercice de la démocratie locale (forum, information, enquêtes).
- S'appuyer sur une couverture complète et efficace du territoire en matière de technologie de la communication, tant dans la sphère scolaire (collèges) que familiale (Très Haut Débit), et sur le développement de bornes interactives dans des endroits stratégiques.

2 - Conforter l'agent dans l'exercice de ses missions

- Améliorer la gestion du traitement des demandes par le partage dématérialisé des informations (justificatifs...).
- Engager une étude sur le **télétravail** en tant que levier de motivation, source d'efficacité qui s'inscrit dans une logique de développement durable.

3 - Favoriser la coopération avec les autres entités publiques

Structurer les échanges de données en s'appuyant notamment sur la refonte des processus de la chaîne comptable (dématérialisation des factures), la mise en œuvre d'ACTES (échanges vers la légalité) et d'HELIOS (échanges vers la paierie).

4 - Proposer des outils adaptés aux instruments de communication d'aujourd'hui (ex. : téléphone mobile...).

3 Inscription dans l'existant

Plusieurs initiatives passées ou en cours contribuent aux objectifs de la démarche de progrès d'e-administration. Voici quelques exemples :

- La dématérialisation de processus métier (la gestion des ordres de mission et des notes de frais, la gestion des places en établissement (BASIL), des flux d'informations des partenaires (budget des établissements...), la gestion des délibérations, la dématérialisation des circulaires RH, COS, notes, et la rationalisation papier blanc/entête) ;
- Le projet Xnet et outils collaboratifs ;
- Le projet Collège Numérique ;
- Le portail usagers MDPH ;
- L'accès aux archives et médiathèque (ouverture SI) / pré-projet de mutualisation plate-forme archivage (CDG59) ;
- L'extranet Élus / Site Jeunes en Nord, 1ère étape vers l'e-démocratie ;
- Le développement à venir d'un site Internet dédié aux dispositifs de démocratie participative.

4 Impacts du projet

Des impacts ont été identifiés tant à l'interne qu'à l'externe. À l'interne, les impacts principaux du projet d'e-administration sont :

- L'évolution des organisations à court, moyen et long termes. Pour qu'elle devienne une administration électronique intégrée au service du citoyen, la collectivité doit saisir l'occasion des éventuelles réorganisations qu'elle impliquera pour procéder à une véritable **réingénierie de ses procédures** et aussi à la réorientation de certains métiers.
- Le développement d'outils et d'**indicateurs d'activité** permettant d'apporter aux décideurs des outils d'aide à la décision en termes de qualité de service, d'activité, de performance de l'action publique.
- La convergence avec **les systèmes d'information** en place car la démarche doit s'intégrer aux architectures existantes et/ou les faire évoluer vers des choix stratégiques.

À l'externe, le projet d'e-administration peut potentiellement impliquer des changements organisationnels et techniques (SI) chez les partenaires.

5 Conditions de réussite, risques et relations avec les autres voies de progrès

Les 4 leviers indispensables à mettre en œuvre conjointement, afin de sécuriser la réussite du projet, sont :

- **La modernisation de l'administration et son organisation interne**
  - une rationalisation des organisations, notamment sur les questions de communication et d'informatique.
  - une règle de pilotage par les contenus, donc par les services opérationnels, plutôt que par les outils (services supports).
  - un plan de continuité des activités e-administrées, y compris hors des horaires ouvrables.
- **L'association des partenaires/usagers/agents**
  - le recueil des attentes auprès d'un panel représentatif d'usagers, afin de les impliquer et de se nourrir de leurs perceptions de l'Institution et de répondre aux besoins prioritaires.
  - la mobilisation et l'implication des acteurs externes à mobiliser (paierie, préfecture, rectorat).
  - l'implication et l'appropriation à la démarche des agents.
- **L'amélioration des services rendus aux usagers-citoyens**
  - une approche par le sens, en priorisant les projets qui apportent un plus à l'usager.
  - une approche multi-canaux qui maintient en parallèle différentes voies d'accès pour l'usager, chacune de ces voies devant être traitée par l'administration de façon homogène.
- **Les politiques d'accès public numérique à l'e-administration**

L'enjeu aujourd'hui est moins de disposer d'outils techniques répondants à cette démarche de progrès que de réussir l'évolution de l'organisation et les changements culturels induits.

La démarche d'e-administration étant très transversale, il existe une forte relation avec de nombreuses autres démarches de progrès, notamment : Établir une feuille de route par direction (n°1), Développer les actions sous mode projet (n°3), Élaborer un nouveau SDSI (n°13), Aller vers une certification de l'accueil du public (n°17), Améliorer la lisibilité et l'accessibilité des procédures administratives simplifiées (n°18), Participer au développement d'outils associant mieux les citoyens à l'action publique (n°20).

6 Proposition de mise en œuvre (calendrier et ressources)

Le calendrier va s'échelonner sur la totalité de la durée du mandat, et au-delà.
Les premières échéances pouvant être affichées sont :

Fin 2011	Note de cadrage des objectifs de la démarche avec l'équipe projet en vue d'une définition de la stratégie départementale.
1er trimestre 2012	Priorisation des actions à mettre en place à court et moyen termes. La logique du projet de mandat conduit à organiser une priorité pour les projets qui ont un impact réel sur la situation des usagers du service public départemental. La capacité d'absorption des équipes métiers et techniques ainsi que la disponibilité de certains partenaires (État) devront être interrogées. Les ressources financières n'apparaissent pas être un frein en regard des gains escomptables.

DÉMARCHE DE PROGRÈS N°15

Organiser les services en privilégiant la territorialisation

Objet : Pistes d'actions

Chef de projet :
Patricia DELORME

Date : 13/10/2011

1 Finalité et objectifs

En dépit des nombreuses actions conduites dans la mise en œuvre de ses différentes compétences, le Département demeure insuffisamment identifié par la population mais aussi par les partenaires.
Dans l'objectif de renforcer le lien de proximité avec l'usager, il importe de rechercher une meilleure lisibilité et davantage d'efficacité dans la mise en œuvre des politiques départementales.
La volonté politique d'offrir un service public départemental de proximité nécessite de reconsidérer l'organisation des services en privilégiant leur territorialisation.
De surcroit, la politique de contractualisation engagée avec les territoires, axe fort du mandat, implique de décliner des politiques complémentaires les unes des autres et donc de mettre en œuvre une organisation administrative moins segmentée.
L'objectif de contribuer plus directement au développement économique et social suppose notamment la mise en lien des politiques sociales avec les autres compétences de l'institution.

2 Périmètre et description du plan d'actions

La conduite de cette démarche de progrès nécessite d'adapter l'organisation actuelle et les conditions d'exercice de certaines missions.
Proposer une organisation territoriale la plus efficiente possible suppose d'intégrer à la réflexion la déconcentration de certaines fonctions ressources tant au plan de la gestion budgétaire que des ressources humaines de proximité.
Par contre, certaines fonctions stratégiques ou spécifiques ne se trouvent pas concernées par la territorialisation et demeurent assurées par le siège de l'institution.

3 Inscription dans l'existant

Plusieurs démarches internes seraient de véritables points d'appui dans la mise en œuvre des travaux relatifs à la démarche de progrès. Les démarches suivantes peuvent être citées :

- la démarche de territorialisation la plus aboutie est celle des services de l'Action Sociale, réalisée depuis dix ans à l'exception toutefois du secteur des Personnes Âgées et des Personnes en situation de Handicap qui reste à mettre en œuvre.
- la Direction de la Voierie Départementale et la Direction Opérationnelle des Travaux sont également territorialisées depuis plusieurs années.
- Plus récemment, la Direction de l'Enseignement a développé un réseau de référents territoriaux pour assurer une gestion de proximité des Agents Départementaux des Collèges.

4 Impacts du projet

En interne, le renforcement de la territorialisation peut concerner l'organisation de plusieurs directions générales adjointes, lesquelles devront définir les modalités et procédures d'articulation avec les directions supports en territoire.
Cette nouvelle phase de territorialisation a vocation à s'envisager dans le cadre de la stabilisation des ressources humaines dont l'institution dispose actuellement.

À l'externe, l'objectif de favoriser la complémentarité et la mutualisation des différents lieux d'accueil du public permet également d'envisager des scénarios qui conduiraient les services départementaux à exercer leur activité conjointement avec d'autres organismes sur un même site.

5 Conditions de réussite, risques et relations avec les autres voies de progrès

La démarche de territorialisation doit prendre sens progressivement dans l'organisation de par les adaptations et évolutions nécessaires à sa réalisation ; elle s'inscrit dans un cheminement stratégique, d'où :

1) une communication de qualité auprès des DGA et directions concernées,
2) une articulation avec l'adaptation de l'organigramme (démarche de progrès n°2),
3) un lien avec la rationalisation des implantations immobilières (démarche de progrès n°12) et le schéma directeur immobilier pour favoriser des réponses adaptées en matière d'implantation des services,
4) une prise en compte opérationnelle dans le schéma directeur des systèmes d'information qui nécessite le développement d'un système d'information géographique territorialisé.

Enfin, un lien permanent est instauré avec les autres démarches de progrès de l'axe 3, la territorialisation des services s'inscrivant également dans l'optimisation de la qualité d'accueil du public.

6 Proposition de mise en œuvre (calendrier et ressources)

Cette démarche de progrès se conduit sur la durée du mandat :

Octobre 2011	Constitution et installation de l'équipe projet.
Octobre 2011 à fin janvier 2012	• Réunions régulières de l'équipe projet • Rencontres des interlocuteurs internes (DGA, directeurs) • Contacts avec d'autres collectivités territorialisées et visites sur place si nécessaire.
Janvier 2012	Proposition d'une première adaptation de l'organisation portant prioritairement sur la territorialisation des missions PAPH et le devenir des Points Relais Services.
À compter de février 2012	Poursuite des travaux à un rythme bimensuel, phasage des priorités.

DÉMARCHE DE PROGRÈS N°16

Finaliser la charte des services publics départementaux

Objet : Pistes d'actions

Chef de projet :
François BERNARD

Date : 29/09/2011

1 Finalité et objectifs

Le Département est une collectivité de proximité. La qualité de ce service public de proximité, et notamment des relations avec les usagers, est donc au centre des priorités du projet politique soutenu par la majorité départementale.

La charte des services publics départementaux participe à cette démarche. Elle est donc orientée principalement vers le public et ses attentes.

Il ne s'agit pas d'une démarche ayant pour objet premier l'organisation interne des services départementaux, même si la question organisationnelle sera nécessairement abordée dans le cadre de la réflexion menée.

La charte des services publics départementaux est un instrument fédérateur, sans force juridique. Il s'appuie sur un socle de valeurs communes partagées au sein des services départementaux. De même, il rappelle les principes fondamentaux régissant les relations des agents départementaux avec les usagers quels qu'ils soient, tout en définissant des objectifs de qualité communs à tous les services.

Deux postulats : un objectif partagé par l'ensemble des services ; une exigence de qualité visant l'ensemble des usagers : particuliers (demandeur d'aide sociale, riverain, candidat, ...), associations, partenaires, entreprises.

2 Périmètre et description du plan d'actions

Sur le plan méthodologique, deux étapes pourraient être retenues pour rédiger cette charte.

Étape 1 : La définition des objectifs à poursuivre et de la méthodologie retenue pour l'élaboration de la charte.

Cette étape pourrait s'appuyer sur la première déclinaison suivante : accessibilité / transparence / engagement / suivi personnalisé des dossiers / écoute / disponibilité :

- **Une administration accessible.**
  Cette accessibilité doit autant concerner les lieux d'accueil (en lien avec les démarches de progrès concernant l'accueil), que la lisibilité de l'organisation et des agents.
  La facilité et la rapidité de l'accès aux décisions doivent en outre être affichées.
- **Une administration transparente.**
  L'administration se doit d'être exemplaire dans la transparence des procédures et moyens utilisés, mais également dans la transparence des décisions et de leurs critères retenus.
- **Une administration qui s'engage.**
  La formalisation d'une charte impose des engagements de la part de l'administration. Cette dernière doit tout mettre en œuvre pour respecter ses engagements, notamment en matière de méthode et de délais.
  L'administration doit d'autre part se donner les moyens d'évaluer ses engagements, voire de les contractualiser a priori (convention d'objectifs et de moyens de la CAF par exemple).
- **Une administration qui opère un suivi personnalisé de chaque dossier (qualité du contact "client").**
  Chaque dossier est particulier. L'usager doit ressentir cette attention particulière dans les informations qui lui sont données. La continuité de la relation doit aussi être recherchée malgré la multitude d'interlocuteurs au cours de la procédure (l'usager ne doit pas répéter des informations - aspects techniques permettant la pérennité et la transmission des infos notamment -).
- **Une administration qui écoute.**
  L'administration doit être à l'écoute, lors du processus décisionnel, notamment par l'association des usagers, chaque fois que cela est possible, à la concertation ou à la décision. L'administration doit aussi être à l'écoute des contestations.
- **Une administration disponible.**
  L'usager doit pouvoir, quelles que soient les circonstances, obtenir toutes les informations qui lui sont utiles. L'atteinte de cet objectif passe par le développement d'informations en ligne (qui permettent d'assurer la permanence de l'administration), et des téléprocédures.

Étape 2 : La rédaction de la charte, la définition des axes prioritaires, et les modalités de mise en œuvre.

3 Inscription dans l'existant

Cette démarche s'appuiera nécessairement sur les projets internes qui poursuivent des objectifs proches voire complémentaires (la qualité de l'accueil dans les UTPAS notamment) ainsi que sur les orientations retenues et décisions prises dans le cadre des autres démarches de progrès. Elle mettra en évidence l'articulation entre chacun et la place de la charte dans cet ensemble cohérent.
Pour ce faire, la démarche devra associer à la fois des Directions en contact direct avec l'usager (particuliers, associations, partenaires, entreprises notamment) mais aussi des collaborateurs investis dans les autres projets/démarches complémentaires.

4 Impacts du projet

Si la charte n'a pas de force juridique, elle affiche néanmoins une exigence de qualité dans les relations avec les usagers que la collectivité et ses agents se devront de respecter.
Le travail préparatoire doit permettre une appropriation par chacun des valeurs communes à l'ensemble des services dans ce domaine, l'instauration d'une dynamique "qualité" partagée et perçue comme un élément essentiel de la culture d'entreprise départementale.

5 Conditions de réussite, risques et relations avec les autres voies de progrès

S'agissant de la première étape, il faudra :

- s'accorder sur les communs dénominateurs au sein des services départementaux et sur les objectifs prioritaires,
- mettre le citoyen au cœur de la réflexion, et penser "adaptation des services aux choix réalisés" (posture de réflexion *ab initio*),
- réfléchir à la méthodologie à retenir en intégrant les objectifs poursuivis avec la charte pour impulser, dès ce stade, la dynamique souhaitée (ex. : transparence sur le projet, écoute du citoyen dans le cadre de la procédure, etc.),
- vérifier ce qui se fait déjà, ce qui est accessible à court ou moyen terme et sous quelle forme,
- réfléchir à l'évaluation des engagements pris.

Le projet ne se limite pas à la déclinaison de la charte Marianne mais en dépasse largement le périmètre.

Ce chantier pourra être en forte interaction avec d'autres démarches de progrès : qualité de l'accueil (démarche de progrès n°17), lisibilité et accessibilité des procédures (démarche de progrès n°18) notamment.

6 Proposition de mise en œuvre (calendrier et ressources)

Le calendrier envisagé s'échelonne jusque fin 2012 de la manière suivante :

Pour la fin 2011	Création des groupes de travail, collecte et analyse des chartes ou démarches existantes dans ce domaine, finalisation de la méthodologie retenue (notamment quant aux modalités de consultations des usagers) et des principes fondamentaux régissant l'écriture de la charte.
1er semestre 2012	Concertation, rédaction du projet de charte.
2e semestre 2012	Adoption de la charte.

DÉMARCHE DE PROGRÈS N°17

Aller vers une certification de l'accueil du public

Objet : Pistes d'actions

Chef de projet :
Geoffroy BACHORZ

Date : 28/09/2011

1 Finalité et objectifs

Les finalités et objectifs de cette démarche de progrès sont issus d'une part des orientations fixées par le comité stratégique, d'autre part des contributions des agents au PAD et enfin des pratiques existantes et d'expérimentations locales.

La finalité principale de la démarche de progrès concerne le développement d'un service public de qualité, porteur de solidarité, en créant notamment un climat d'écoute et de confidentialité.
Cette démarche devra permettre de mobiliser les agents autour d'un projet fédérateur en améliorant leurs conditions de travail et en valorisant leurs activités.

Les objectifs porteront donc sur l'amélioration de l'accueil des usagers et des partenaires, tout en s'inscrivant dans une logique d'amélioration continue des pratiques.
Ils concerneront également la recherche d'une réponse adaptée aux sollicitations des usagers, partenaires et élus.

À court terme, les travaux pourront s'attacher à réfléchir à la qualification des agents en charge du premier accueil de l'usager, notamment en définissant des référentiels formation, utilisateur, partenaire, usager...
La réflexion relative à la fonction accueil en dehors des périodes d'ouverture des services devra également faire l'objet d'une réflexion.
Enfin, à terme, la collectivité pourra s'orienter, si elle le désire, vers une certification par un organisme certificateur attestant que ses services sont en conformité avec une norme, cahier des charges ou référentiel.

2 Périmètre et description du plan d'actions

Le périmètre du projet sera définit par cibles, catégories et thématiques afin d'apporter dans les deux années à venir, des réponses concrètes aux attentes, sollicitations et objectifs affichés.

Un travail relevant d'une dimension stratégique et dans le cadre d'enjeux liés à une mise en œuvre opérationnelle sera proposé en vue d'étudier, modéliser, analyser et valoriser les pratiques issues des services internes, des partenaires et des autres acteurs du service public de proximité ayant entamé une démarche d'amélioration de l'accueil du public.

Le plan d'actions sera mis en œuvre et décliné selon les modalités issues des orientations du comité stratégique :

- identifier les attentes des agents, des partenaires et des usagers (enquêtes, analyse des réclamations, groupe de parole usagers),
- repérer avec les agents les points d'amélioration, les modalités du suivi/accompagnement interne ainsi que les modalités de communication à l'externe.

3 Inscription dans l'existant

La démarche d'amélioration s'inscrira dans les logiques suivantes.

a) Un repérage des pratiques portées par d'autres structures :

- le référentiel AFNOR porté par les Départements des Bouches-du-Rhône, Hérault, Vaucluse,
- les démarches d'amélioration de l'accueil portées par les Départements du Bas-Rhin, Loire-Atlantique, Allier, Haut-Rhin et Somme,
- les démarches de certification de certaines procédures : adoption, marchés publics et suivi des aides financières.

b) Une relecture et l'intégration des projets menés par les services du Département :

- le référentiel accueil en UTPAS,
- la charte de l'accueil dans les UTPAS,
- le projet de service de l'amélioration de l'accueil à la DSPAPH,
- le projet d'accueil à l'Hôtel du Département,
- le projet d'accueil téléphonique,
- les démarches d'amélioration et/ou de prise en compte des problématiques liées à l'accueil des publics dans les musées, collèges et transports scolaires.

c) La conduite d'expérimentations :

- la définition d'un socle commun applicable à tous les sites départementaux,
- l'identification des spécificités de la fonction accueil pour chaque site concerné par la démarche,
- la mise en œuvre d'éventuelles d'expérimentations de mutualisation de l'accueil, par exemple un accueil commun UTPAS/PRS, UTPAS/CCAS, PRS/CCAS, Villes/PRS, villes/UTPAS.

4 Impacts du projet

Les impacts du projet doivent concerner les aspects suivants :

- l'adaptation des horaires d'accessibilité des services aux publics,
- la juste identification des services départementaux dans le paysage administratif local,
- une communication clarifiée, portée et repensée,
- des outils, fonctions, organisations chargées de la mesure de la qualité,
- la constitution d'un réseau des agents occupant la fonction accueil,
- l'intégration de la spécificité et de l'importance de la fonction accueil dans les organisations et politiques (RH, formation, SGR, conditions de vie au travail).

5 Conditions de réussite, risques et relations avec les autres voies de progrès

Les conditions de réussite, dans un contexte de décloisonnement des services, dans un délai de moyen terme amènent à organiser l'accompagnement au changement dans les pratiques, les engagements et les conditions d'évaluation, mais également à assurer une communication régulière et pragmatique sur les évolutions de la fonction accueil et les expériences/solutions mises en œuvre.

Cette démarche sera en relation étroite avec les démarches de progrès n°4 "Finaliser les dispositifs de mesure de l'évaluation de l'action" et n°14 "Bâtir un plan e-administration" ainsi qu'avec l'ensemble des démarches de l'axe n° 3 "Une administration encore plus proche des citoyens".

6 Proposition de mise en œuvre (calendrier et ressources)

Pour répondre à la commande au regard des conditions d'exercice et des délais, l'équipe projet fonctionnera par délégation sur thématiques et par phasage (recensement de l'existant, diagnostic partagé, réflexion sur expérimentation et plan d'actions cible).

La démarche de progrès sera conduite selon le calendrier prévisionnel suivant :

Dernier trimestre 2011	Analyse de la problématique (étude des pistes),
1er trimestre 2012	Étude des actions internes déjà mises en œuvre ou en cours de portage,
2e trimestre 2012	Étude des dispositifs, pratiques et politiques portés par les autres structures,
3e trimestre 2012	Réflexions sur les expérimentations à mener, valoriser ou étendre,
Dernier trimestre 2012	Proposition d'un plan d'actions par thématique, par cible et par politique en vue d'une mise œuvre globale et transversale.

DÉMARCHE DE PROGRÈS N°18

Améliorer la lisibilité et l'accessibilité des procédures administratives simplifiées

Projet d'administration départementale

Objet : Pistes d'actions

Chef de projet :
Catherine COISNE

Date : 29/09/2011

1 Finalité et objectifs

La finalité de cette démarche de progrès est de simplifier les formalités et les procédures administratives, afin de les rendre plus lisibles et plus accessibles.
Cela doit être entendu comme une série de mesures pragmatiques et concrètes destinées à faciliter les relations entre l'administration départementale et ses usagers, et ainsi contribuer à leur rapprochement.
Cette démarche de simplification doit permettre aussi à l'usager d'obtenir une réponse rapide et adaptée à sa situation.

2 Périmètre et description du plan d'actions

Le périmètre d'étude retenu concerne les actions et politiques mettant directement en relation les usagers et le Département.

Ce travail pourra être réalisé en 5 phases :

Une identification des besoins (cartographie des aides), à savoir quelles sont les actions actuelles mettant en relation l'administration et les usagers, sera réalisée (phase 1).

Parallèlement, **un recensement de l'existant** en matière de procédures et d'outils de communication sera effectué (phase 2).
Ces procédures existantes seront analysées (phase 3) permettant de **mettre en évidence les manques et éventuelles "lourdeurs" administratives** (phase 4).
Les éléments mis en évidence devront permettre une **priorisation des chantiers à mener** (phase 5).

En outre, ce travail doit permettre de mesurer les points de convergences entre les outils existants, de proposer des pistes de simplification, de s'assurer de la sécurité juridique des procédures et de vérifier la qualité de la réponse aux attentes des usagers.

Ce travail doit aussi favoriser l'identification de l'ensemble des tâches incombant à un type de métier, à un service.

Il serait également intéressant d'en profiter pour construire des indicateurs de suivi de l'activité.

3 Inscription dans l'existant

Comme précisé précédemment, une identification des procédures existantes, des procédures en cours de conception au sein du Département est indispensable.

La recherche d'actions similaires conduites dans d'autres collectivités (benchmarking) sera réalisée au sein de l'équipe projet.

4 Impacts du projet

Ce projet a plusieurs impacts à court et moyen termes.

La réinterrogation des procédures et la formalisation de "bonnes pratiques" en matière de rédaction de procédures pourront conduire à certaines évolutions du mode de fonctionnement des services, mais également à développer une sécurisation juridique des pratiques.

La communication et l'information des usagers seront également fortement impactées par ces nouveaux modes de fonctionnements.

La mutualisation des moyens avec les acteurs et partenaires intervenant dans les procédures sera prioritairement recherchée.

Les productions issues de cette démarche de progrès devront induire une maintenance et une mise à jour pérenne des référentiels (recueils des procédures) élaborés.

Enfin, cette démarche impliquera à terme un réel suivi de la mise en œuvre des outils validés, notamment en matière de "bonnes pratiques".

5 Conditions de réussite, risques et relations avec les autres voies de progrès

Cette démarche de progrès ne pourra être efficace que ci celle-ci est portée par l'ensemble des acteurs de la collectivité, notamment les hauts niveaux hiérarchiques.

Une vigilance devra être effectuée sur le suivi de la mise en œuvre et de la mise à jour des procédures, de façon à pérenniser les effets de la démarche de progrès. La constitution à terme d'une cellule départementale, dédiée à ce suivi, serait une solution possible.

Une coordination avec les autres démarches de progrès (DP) sera effectuée dans le cadre des travaux de l'équipe projet, en particulier avec :

- La finalisation des dispositifs de mesure de l'évaluation de l'action (DP 4) dans le cadre de l'élaboration des indicateurs au sein des procédures
- L'organisation du partenariat avec les organismes associés et autres institutions (DP 5) : le principe de confiance entre acteurs publics doit être postulé : une pièce vue par un autre service du Département, voire le CCAS ou la CAF, peut être supposée vue par un tiers digne de confiance et ne plus être demandée à nouveau ; un calcul de quotient familial rédigé en CCAS ou UTPAS n'a pas à être refait en DTPAS...
- Une meilleure maîtrise des risques (DP 10) dans le cadre de la sécurisation juridique
- Le plan e-administration (DP 14)
- La certification de l'accueil (DP 17)

6 Proposition de mise en œuvre (calendrier et ressources)

Le programme de travail sur cette voie de progrès pourra se décliner en quatre étapes :

- Un recensement des aides et des outils de communication dans un premier temps
- Une analyse critique des procédures en vigueur, à l'aune des objectifs fixés et validés par le Comité Stratégique
- Une identification des sujets prioritaires, tant en terme de contenu des procédures que d'outils d'aide à la formalisation des procédures
- Un travail sur ces chantiers prioritaires par l'équipe projet.

DÉMARCHE DE PROGRÈS N°19

Instaurer une fonction de médiateur départemental

Objet : Pistes d'actions

Chef de projet :
Pascalle MAYER

Date : 28/09/2011

1 Finalité et objectifs

Le développement d'une relation avec l'usager plus intense et plus proche conduit à réfléchir à l'opportunité d'instaurer une fonction de médiateur départemental.

Cette démarche doit permettre de contribuer à modifier la représentation que se font les Nordistes de l'institution départementale, les relations entre le Département et les usagers de ses services publics, ainsi que la qualité intrinsèque et "ressentie" du service rendu.

De plus, la mise en place d'une fonction de médiateur départemental implique une définition précise de son champ d'intervention et une action de communication ad hoc en direction des usagers et des agents. Elle implique également un travail approfondi sur la définition des modes de traitement des saisines du médiateur par les services.

2 Périmètre et description du plan d'actions

Dans un premier temps, il est indispensable de définir les contours de la fonction de Médiateur Départemental, notamment ses relations avec les usagers, son périmètre d'intervention, son statut, son positionnement, ses pouvoirs de prescription / injonction à l'interne, ses conditions de viabilité à terme, etc.

Puis, il s'agira de proposer une organisation formelle : moyens humains, matériels, financiers, structuration institutionnelle, modalités de saisine, relais, etc. ; ainsi qu'un profil : savoirs, savoir-faire, savoir-être.

Les différentes étapes de la démarche de progrès peuvent s'inspirer des exigences suivantes :

1/ l'analyse des différentes notions de médiation existantes (en France ?) : médiateur de la République notamment, mais pas exclusivement, est un préalable ;
2/ l'identification des périmètres des fonctions ou titres de médiateurs existant déjà dans l'institution départementale évitera les doublons de compétences et de fonctions ;
3/ le recensement des besoins déjà identifiés (volume, sujets, localisation institutionnelle et/ou géographique, etc.) et une cartographie permettront de cibler les urgences ;
4/ l'observation et l'analyse des expériences de médiations fonctionnant (bien ou mal et pourquoi) dans d'autres départements et (très) grandes collectivités (métropoles, régions, etc.) permettront de bénéficier des expériences menées ailleurs et de les adapter à notre collectivité ;
5/ des propositions concrètes de mise en œuvre, telles que des préconisations en termes (pour exemple) de modalités de saisine, statut et positionnement institutionnel, moyens matériels et financiers, effectifs et structuration, relations avec les services, périmètre de compétences, périmètre de prescription / proposition, information et communication (en amont et en aval) auprès de la population, auprès de l'Assemblée, envers les services, devront encourager et aider à une prise de décision facile et rapide.

3 Inscription dans l'existant

Il sera nécessaire de prendre en compte les fonctions de médiations existantes (en UTPAS et dans les PRS), et de tenir compte de la taille et de l'étendue de notre institution.
En outre, des liens tissés avec la médiation de la République et/ou d'autres médiateurs en place (Ville de Paris par exemple) permettront l'analyse des problèmes et difficultés constatés afin d'identifier les principaux points de vigilance (organisation à privilégier, profil, etc.).

Enfin, la démarche impliquera la sollicitation des organes de documentation et la mobilisation importante des services de communication du Département.

4 Impacts du projet

À court terme, les impacts seront institutionnels et matériels.
Institutionnellement, le fait de faire connaître et rendre visible la fonction de médiation auprès des Nordistes autorisera une appropriation immédiate de l'opportunité offerte, par les Nordistes.
Matériellement, la mise à disposition immédiate (par création ou redéploiement) de moyens humains, techniques (informatiques, locaux, documentaires, etc.) et structurellement l'ouverture de moyens institutionnels, communicationnels, relationnels, seront des manifestations fortes de la volonté politique d'une relation améliorée du Département avec les citoyens.

À moyen et à long termes, il sera sans doute nécessaire d'envisager plusieurs volets d'évolutions indispensables, notamment une réorganisation des procédures internes et externes et des circuits d'information, ainsi qu'une réorganisation des services et des directions.
Les corollaires seront une modification des relations du Département avec ses citoyens, la modification de l'image extérieure du Département, l'évolution positive de la perception interne de l'institution par ses agents.

5 Conditions de réussite, risques et relations avec les autres voies de progrès

La réussite de la démarche est conditionnée par les facteurs suivants :

1/ la détermination d'un profil de la fonction et une structuration de ses moyens très précis (responsabilité chef et groupe de projet)
2/ une décision de mise en œuvre très rapide après le rendu des conclusions (responsabilité DG/Président)
3/ une **anticipation** de la mise en œuvre technique et matérielle, par rapport à la prise de fonctions (responsabilité DG/DGA/directions concernées)
4/ une bonne communication (responsabilité DG/DGA/directions concernées)
5/ une nomination et une prise de fonction rapide et effective avec des moyens immédiats et à la hauteur des ambitions (responsabilité DG/Président)

Il est à noter que la mise en place du Médiateur n'est pas sans lien avec la territorialisation (DP n°15), voire avec la meilleure organisation du partenariat avec les organismes associés et les autres institutions (DP n°5).

6 Proposition de mise en œuvre (calendrier et ressources)

Dernier trimestre 2011	Installation du groupe de travail
Octobre 2011 à mars 2012	Réunions du groupe de travail, élaboration du projet, contacts autres collectivités et visites sur place si nécessaire, parangonnage, etc.
Printemps 2012	Validation DG/Président
Printemps-Automne 2012	Lancement des appels à candidatures et choix du (des) médiateur(s) et **en parallèle**, installation matérielle et technique (locaux, accès, informatique, moyens humains, etc.)
Printemps-Automne 2012	Lancement des appels à candidatures et choix du (des) médiateur(s) et **en parallèle**, installation matérielle et technique (locaux, accès, informatique, moyens humains, etc.)
Fin 2012	Installation de la médiation départementale par le Président

DÉMARCHE DE PROGRÈS N°20

Participer au développement d'outils associant mieux les citoyens à l'action publique

Objet : Pistes d'actions

Chef de projet :
Arnaud JEANNE

Date : 13/10/2011

1 Finalité et objectifs

Le projet de mandat vise à l'amplification de la démocratie locale. Les citoyens doivent pouvoir donner leur avis sur le service public de proximité et être associés aux actions nécessaires à son amélioration. Il s'agit d'approfondir la démocratie participative afin que les réponses aux enjeux soient construites collectivement en adéquation avec les spécificités des territoires, de manière plus juste, plus citoyenne et plus durable.

2 Périmètre et description du plan d'actions

Le champ retenu est celui de la démocratie participative. Il est envisagé en priorité le développement de dispositifs ayant une vocation globale.

Qui ?	Citoyens, associations, usagers des politiques départementales, plus largement partenaires publics et privés.
Quoi ?	Échelle de participation à déterminer en fonction des instances (information, consultation, concertation, coproduction, participation). L'enjeu devrait être de distinguer et de valoriser la relation entre la maîtrise d'ouvrage confiée aux élus, la maîtrise d'œuvre déléguée aux techniciens, de la maîtrise d'usage relevant des citoyens.
Où ?	Canton pour les conseils de concertation, arrondissement pour les ateliers citoyens. Symbolique du lieu d'accueil à prendre en compte sur les territoires (collèges, DT, PRS...).
Quand ?	Temporalité des ateliers et des conseils cantonaux.
Comment ?	Les modalités de sélection des citoyens participants doivent permettre un fonctionnement souple (tirage au sort, appel à candidatures ?). Les modes de communication seront à adapter selon le phasage de la méthode de participation (Théâtre forum pour la sensibilisation du public, site Internet pour le recueil des contributions, réunions publiques pour la restitution...).

3 Inscription dans l'existant

Le Conseil Départemental des Jeunes a vocation à être réintégré dans les instances de démocratie participative. L'objectif pourrait être de favoriser son ancrage territorial.

L'ouverture des conseils cantonaux, expérimentés à Lomme, et des ateliers citoyens à l'ensemble des partenaires du Département pose la question du lien avec les dispositifs de concertation existants (CDCDS, comité d'usagers des transports, ateliers de DSL dans les PLDI et notamment le forum permanent de l'insertion lillois, instances de concertation et de partenariat intégrées à la labellisation des routes durables) sans oublier les nouvelles modalités de partenariat citées dans le débat d'orientation politique (le conseil départemental de la vie associative, le dispositif de lutte contre les discriminations). Il nous faut prendre en compte également le savoir-faire issu des nombreuses enquêtes de satisfaction réalisées par notre collectivité ces dernières années.

4 Impacts du projet

Les ateliers citoyens ont vocation à dynamiser les relations directes entre la collectivité et les Nordistes. Ce dispositif s'adresse aux partenaires publics et privés du Département.
En ce qui concerne la déclinaison des ateliers citoyens, il est proposé de mettre en place deux niveaux de concertation :

- À l'échelle du département, deux forums seront organisés ayant pour finalité de cadrer la démarche en amont et de capitaliser les contributions en aval.
- Au niveau des 6 arrondissements seront organisés des ateliers citoyens de coproduction.

Les conseils cantonaux de concertation ont vocation à renforcer la démocratie participative au niveau local. Il faudra veiller à l'articulation et à la mise en cohérence avec les ateliers.
À plus long terme, un troisième niveau d'action pourrait être mis en œuvre, dont la finalité serait, à l'image des fabriques en Meurthe-et-Moselle, de mettre en œuvre certaines propositions.

5 Conditions de réussite, risques et relations avec les autres voies de progrès

Le retour d'expériences tant sur le plan local, départemental que national indique certaines conditions de réussite :

1/ une commande politique clairement formulée (cf. le rapport d'orientation politique).
2/ le respect d'un cadre sécurisant notamment sur le plan de l'éthique.
3/ des moyens dédiés et les conditions de la territorialisation.
4/ une méthodologie de projet garantissant l'évaluation et la capitalisation de la démarche.
5/ ce nouveau mode de gouvernance implique la mise en œuvre de formations adaptées.
6/ le développement d'outils de communication interactifs.
7/ penser la mise en œuvre opérationnelle des propositions.

Des adhérences apparaissent avec d'autres démarches de progrès, à court terme concernant la démarche de progrès n°15 relative à la territorialisation (DT, arrondissements), à moyen terme pour les démarches de progrès n°16 concernant la charte des services publics (éthique), n°18 sur la lisibilité et l'accessibilité des procédures (exp RSA), n°19 sur la fonction de médiateur (réactivité vis-à-vis des sollicitations probablement plus nombreuses) et n°17 sur la certification de l'accueil du public (enquête de satisfaction).

Les risques inhérents à cette démarche peuvent être recensés, sans exhaustivité :

- Un discours rhétorique sans réalité concrète.
- Une simple consultation sans véritable échange (un citoyen objet et non sujet).
- La difficulté de savoir si les avis exprimés reposent sur des considérations objectives ou sur la défense d'intérêts personnels.
- L'absence de réactivité de la collectivité.

6 Proposition de mise en œuvre (calendrier et ressources)

Pour les conseils cantonaux de concertation, il est envisagé une mise en place opérationnelle dès le dernier trimestre 2011.

Pour les ateliers citoyens, 7 étapes sont d'ores et déjà programmées :

Étape 1	Appel à contributions adressé aux habitants, citoyens et acteurs du Nord via un site Internet créé à cet effet.
Étape 2	Forum de lancement.
Étape 3	Animation des ateliers citoyens de coproduction.
Étape 4	Forum départemental de synthèse.
Étape 5	Préparation du rapport d'orientations. Ce rapport sera porté à la connaissance des élus du Conseil général pour une préparation collective d'une délibération cadre.
Étape 6	Adoption par le Conseil général d'une délibération cadre.
Étape 7	Restitutions publiques de la politique adoptée.

REPÈRES

1. Le Département et ses compétences de proximité

Le Conseil général du Nord est une institution de proximité qui intervient au quotidien dans la vie des 2,5 millions de Nordistes.
Rénover des collèges, entretenir les routes départementales ou encore attribuer des prestations d'aide sociale : autant d'actes relevant des compétences du Conseil général. En effet, de nombreux aspects de notre vie quotidienne sont aujourd'hui régis par l'institution départementale.
Réunis régulièrement en séance plénière dans l'hémicycle de l'Hôtel du Conseil général, les 79 conseillers généraux du Nord définissent les principaux axes de la politique du Département. Les 15 vice-présidents élus au sein de l'assemblée départementale secondent le président Patrick Kanner dans l'élaboration et l'exécution des politiques départementales.
Le Département du Nord accomplit ses missions en s'appuyant sur une administration de plus de 11 400 salariés dont 2 900 assistantes familiales qui participent chaque jour à faire du Département une administration moderne, puissante, au plus près des territoires.
Avec plus de 200 sites (sans compter les 203 collèges publics), le Département dispose ainsi d'un maillage serré, d'une présence dense du service public, conforme à son idée de l'aménagement du territoire.

2. Le Projet politique Départemental

Le 4 juillet 2011, le Conseil général a adopté à l'unanimité le rapport d'orientation politique présenté par Patrick Kanner, Président du Conseil général du Nord.

Vouloir et décider

Les grandes orientations du mandat

Le dynamisme et les richesses créés sur un territoire ne peuvent pas seulement se mesurer à travers des indicateurs comme le Produit Intérieur Brut (PIB). En effet, **notre collectivité cherche à améliorer le bien-être global, actuel et futur**, des citoyens en tenant compte d'autres facteurs ayant trait notamment à la redistribution des richesses et à la qualité de l'environnement. Le Conseil général du Nord considère en effet que le bien-être ne se limite pas simplement à une composante financière. Cette composante est néanmoins importante, puisqu'une économie plus forte sera mieux à même de créer et de préserver les autres conditions de nature à améliorer le bien-être, notamment un environnement sain, la possibilité d'étudier et la probabilité de mener une vie plus longue et en bonne santé.

C'est pourquoi l'action sera également guidée par **le souci de promouvoir le développement d'un territoire attractif et performant.** L'institution départementale est le principal acteur de la solidarité. Cette solidarité est ainsi considérée comme un outil de développement des hommes et des territoires. De par ses compétences légales, le Département est d'ailleurs un acteur reconnu de l'aménagement du territoire. Il s'est en outre doté d'un certain nombre de compétences volontaires qui vont aujourd'hui bien au-delà du socle obligatoire prévu par la loi. C'est notamment le cas pour la culture, le sport, le tourisme, l'aide au développement local, l'action économique, l'agriculture, l'eau ou bien encore l'environnement.

Afin d'améliorer le bien-être des Nordistes et de promouvoir un territoire attractif et performant, le Département œuvre pour **le développement d'un service public départemental de qualité.** Le Département mettra en priorité les moyens au service direct des Nordistes, en s'appuyant en particulier sur les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC). Il est important que l'institution accompagne les citoyens dans leurs démarches. L'une des priorités qui sous-tendent ce document est la nécessité de renforcer l'efficacité de l'action du Conseil général du Nord, car une collectivité responsable doit apporter des réponses rapides, réalistes et pragmatiques aux difficultés quotidiennes de ses habitants. L'idée de service public de proximité est donc au cœur de toutes les mesures proposées.

Pour ce faire, le projet départemental est fondé sur **10 piliers**, par lesquels notre collectivité démontre l'utilité de son action et la force de ses engagements.

1 - L'économie au service de l'emploi

Contribuer à l'implantation et au développement d'activités génératrices d'emplois

Face au contexte de crise actuel, le Conseil général se préoccupe de l'avenir des Nordistes et l'économie doit, dans le droit fil de la politique des Ruches du Nord, être au service de l'emploi. Le Département du Nord est créateur de richesses et d'emplois, et nos politiques doivent trouver leur **équilibre entre la solidarité et le développement économique**.
En articulation avec le Schéma régional de développement économique (SRDE), la politique économique départementale doit développer ses spécificités. L'ambition d'un Nord fort passe par le **développement des activités stratégiques et de l'innovation** ainsi que par **le développement de l'Économie Sociale et Solidaire,** secteur important de notre économie.

Lever les freins à l'emploi

Deux ans après la mise en œuvre du Revenu de Solidarité Active, le Conseil général du Nord doit faire évoluer ce dispositif qui ne permet pas aujourd'hui de favoriser une sortie vers l'emploi des allocataires.
En effet, l'orientation binaire entre insertion professionnelle et insertion sociale ne permet pas une prise en compte globale des besoins des allocataires. De plus, la faible réactivité du dispositif liée aux lourdeurs administratives et au pilotage complexe contribue à une démobilisation des allocataires. Enfin, la lisibilité de l'action départementale et la faible appropriation du dispositif par les allocataires doivent nous amener à repenser l'ensemble de la communication.
Il y a donc lieu de travailler sur des pistes d'évolution privilégiant :

- un assouplissement de la césure insertion sociale/insertion professionnelle par la création de passerelles permettant un meilleur accompagnement de l'allocataire pour son retour à la vie professionnelle,
- une meilleure réactivité du dispositif dans l'intérêt de l'usager en fluidifiant, par exemple, les étapes de son parcours,
- une nécessaire compréhension du dispositif par l'allocataire pour une meilleure appropriation et mobilisation. Cela suppose notamment de revoir l'ensemble de notre politique de communication envers les allocataires et nos partenaires.

Parallèlement, dans le cadre de la mise en œuvre des Plans Locaux de Développement de l'Insertion, des réponses aux freins à l'emploi relatifs à la mobilité, à la santé, aux modes de garde des enfants, au logement pourront être travaillés avec l'ensemble de nos partenaires concernés. Une série de mesures innovantes viendra enrichir ces réponses par le développement du microcrédit social, l'élargissement de la clause d'insertion ou d'aides visant à réduire la fracture numérique.

2 - L'accès au logement

Afin d'assurer l'équité territoriale, un plan départemental habitat sera initié pour l'ensemble des territoires situés hors des EPCI délégataires de la compétence "aide à la pierre". L'opportunité de cette prise de compétence par le Département, dans ce périmètre, sera examinée dans les meilleurs délais, avec pour objectif d'assurer une véritable politique du logement et de l'habitat pour les 600 000 habitants de ces territoires, soit 26 % de la population du Département qui aujourd'hui ne bénéficient ni de l'ensemble des dispositifs existants, ni de porte-parole auprès des services de l'État.
Au-delà du **Plan Campus**, une réflexion engagée avec Partenord Habitat sur des modes alternatifs pour le logement des jeunes, tels que la colocation. De plus, les Opérations Programmées d'Amélioration de l'Habitat (OPAH) permettront de **développer l'habitat, particulièrement en milieu rural**. Le Département continuera à apporter son appui à Partenord Habitat afin de lui permettre de développer son offre de logements accessibles à tous.
Pour faciliter l'accès au logement, il conviendra d'évaluer et de réviser le Plan Départemental d'Action pour le Logement des Personnes Défavorisées (PDALPD), ou encore de **renforcer le dispositif FSL** (Fonds de Solidarité Logement). La politique "logement" doit devenir aussi importante que celle en faveur de l'emploi, pour améliorer l'accès et le maintien dans le logement des publics les plus défavorisés. C'est pourquoi il conviendra d'**étendre le territoire d'action de l'Agence Immobilière à Vocation Sociale** (AIVS).

3 - L'accès à la santé

Le Plan Solidarité Santé 2006-2011 arrive à échéance, sa réécriture se fera en concertation avec tous nos partenaires. En lien avec l'ensemble des acteurs de la santé, seront étudiées par ailleurs les modalités de création d'**un tableau de bord départemental sur l'état de la santé** dans le Nord.
En outre, le Département continuera à **valoriser les politiques existantes** en termes de vaccination, de planification familiale et de lutte contre les infections sexuellement transmissibles tout en menant une **véritable politique de prévention** en direction du sida, des problèmes bucco-dentaires et des situations d'obésité.
C'est dans la perspective d'un meilleur accès aux soins que **sera encouragée la création de maisons médicales** et que sera étudiée la mise en œuvre d'**un grand bilan de santé pour les collégiens** du Nord.
La Protection Maternelle et Infantile, compétence essentielle de prévention et d'éducation pour la santé, fera l'objet d'une délibération cadre, fixant les objectifs de développement pour la durée du mandat.

4 - L'avenir de la jeunesse

Mieux accueillir les tout-petits

Afin de soutenir les communes et les différents porteurs de projets "petite enfance", l'aide financière du Département sera accrue pour la **création de nouvelles places d'accueil collectif de la petite enfance** et une **coordination des relais locaux d'assistants maternels** sera organisée. Dans la même lignée, l'effort important réalisé en matière de formation des assistants familiaux et des assistants maternels sera poursuivi.
Le rôle de la Commission Départementale de l'Accueil des Jeunes Enfants (CDAJE) devra être renforcé.
Une attention particulière sera portée au suivi de la santé des enfants confiés à l'aide sociale à l'enfance.

Protéger les enfants et soutenir leurs parents

La protection de l'enfance est l'une des premières compétences transférées aux Départements par les lois de décentralisation ; elle occupe une place particulière dans l'ensemble des politiques départementales. Dans le Nord, elle concerne un nombre élevé de familles ; les enfants pris en charge connaissent des difficultés de plus en plus grandes, pour lesquelles les services sont souvent démunis. Pour répondre à ces difficultés, la politique départementale de protection de l'enfance devra être profondément rénovée. Il s'agira de **mettre l'accent sur la prévention précoce, l'éducation et le maintien du lien familial** ainsi que de soutenir la parentalité par des actions tant collectives qu'individuelles. Des moyens nouveaux d'accueil et d'accompagnement des situations les plus complexes seront mis en place, conjuguant les approches éducatives et de soins. Cette nouvelle approche en concertation avec les différents partenaires doit associer pleinement les familles.
Pour cette politique, la qualité du service public passe par une meilleure connaissance des besoins de la population. **L'Observatoire de la Protection de l'Enfance** est un outil qui nous permettra d'atteindre cet objectif.
Il convient aussi de rappeler le fait que la loi du 5 mars 2007 a engendré de forts besoins pour notre département, avec comme seule recette du Fonds de Financement de la Protection de l'Enfance 700 000 € (valeur 2011).

Donner à chaque collégien toutes les chances de réussir

Le futur Projet Éducatif Global Départemental sera la pierre angulaire de notre action. Afin d'arriver à cet objectif, il sera notamment nécessaire de dessiner, de manière concertée, les contours d'un projet solidaire, global et notamment porteur d'une vraie dimension sanitaire.
Une instance consultative des principaux de collèges sera créée.
Le Conseil général élaborera **un Plan Pluriannuel d'Investissement pour les collèges publics** en prévoyant des utilisations alternatives des bâtiments et mettra à l'étude un plan "collèges béton" qui permette d'échelonner et de prévoir le coût de la réhabilitation des 40 établissements de ce type. De même, **le développement du "collège numérique"** sera engagé.
Enfin une réflexion autour du "kit rentrée scolaire" sera lancée dès cette année.

Préparer un meilleur avenir à notre jeunesse

Le Département réaffirmera son **rôle de "chef de file" en matière de jeunesse** en défendant une politique qui dépasse le seul angle de la réparation sociale, qui soit plus lisible, et plus transversale, notamment via le futur Projet Éducatif Global du Département.
Comme évoqué en première partie, la situation des jeunes en matière d'emploi, d'insertion, de logement est particulièrement difficile. C'est pourquoi l'action du Conseil général en direction de la jeunesse, sera volontaire et innovante.
Nous **créerons une bourse pour le financement du coût du permis de conduire** pour les jeunes en recherche d'emploi, et pour **le financement du BAFA**. Les outils développés, comme le site "Jeunes en Nord" ou encore le "chéquier jeunes" seront encouragés. Des dimensions telles que l'éducation au respect et à la différence, la citoyenneté, l'économie solidaire, le développement social et environnemental devront être présentes dans tous les projets "jeunesse" soutenus par le Département.

5 - Le bien vieillir ensemble

Le Département doit contribuer à ce que le vieillissement de la population constitue un atout pour la société. Cela passe par une politique active d'accompagnement des personnes. Le Département défendra la mise en œuvre d'une politique de solidarité nationale.
Pour favoriser le bien vieillir ensemble, il nous faudra travailler à la lumière du changement démographique, de la diversification des besoins, du développement de l'organisation de la demande des personnes âgées et de l'augmentation des problèmes financiers.
Le Département proposera une politique d'accompagnement des personnes à domicile, en favorisant le développement d'interventions qualifiées et au financement pérenne.
Nous proposons donc de privilégier les investissements et mesures qui encouragent **l'adaptation du logement** et la promotion des alternatives innovantes en ce domaine, de mettre en place **une ligne verte "Nord Seniors"**, pour un accueil téléphonique renforcé.
Afin de proposer un accompagnement en amélioration constante, notamment pour les allocataires de l'APA, le Conseil général mettra en œuvre **un label qui permettra de reconnaître les organismes ou les associations qui proposent des services et des personnels qualifiés**. De plus, **un dispositif de soutien aux projets de recherche** sur les maladies dégénératives et les pathologies surreprésentées dans le Nord sera créé.
En dernier lieu, il sera nécessaire d'investir davantage pour **renforcer l'aide aux aidants** et soulager les Nordistes qui soutiennent leurs proches dépendants. Le développement de la formation des aidants, et de structures d'hébergements temporaires sera étudié, ainsi que les modalités d'un rapprochement entre **le Département et le monde du bénévolat**.
Le Département doit essayer de modifier sa relation aux bénévoles afin de les inclure davantage dans la mise en œuvre des politiques. Des conventionnements avec les grandes associations de promotion du bénévolat pourraient être envisagés.

6 - L'égalité réelle pour les personnes en situation de handicap

Afin de travailler à une égalité réelle pour les personnes en situation de handicap, nous accorderons une **importance particulière au fonctionnement de la Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH)**. Celle-ci devra être exemplaire dans l'accès au droit, ouverte aux associations, aux personnes et à leurs familles tout en améliorant les délais et la qualité de traitement des dossiers des personnes. Enfin nous étudierons toutes les solutions à même d'améliorer les délais de traitement des dossiers des personnes, en termes d'organisation, de personnel, de ressources et de vérification de la recevabilité des dossiers. Nous veillerons, par ailleurs, à une **mise aux normes d'accessibilité des bâtiments départementaux.**

Les proches aidants seront soutenus, en développant les solutions d'accueil de jour ou d'accueil temporaire. À cet effet, le Fonds Départemental de l'Innovation (FDI) pourrait être rénové pour expérimenter des solutions innovantes, pour créer de la souplesse dans les modes d'accompagnement et de prise en charge et pérenniser les initiatives les plus probantes qui participent au respect et à la protection de la dignité des personnes.

La création d'un **réseau d'accueil et d'orientation** des personnes en situation de handicap et de leur famille sera envisagée afin de structurer le paysage de l'offre de services. Ces réseaux permettront de s'appuyer sur les acteurs de terrain compétents et de coordonner les parcours de vie des personnes pour favoriser de nouveaux projets, répondre aux situations d'urgence, adapter les réponses aux besoins des personnes, non dans la seule perspective du "nombre de places en structures", mais d'une définition de la situation des personnes et de leur famille pour inventer des modalités d'accompagnement pertinentes.

7 - Le mieux vivre par la culture et le sport

Pour un développement culturel durable du Nord

Le Département du Nord entend développer une politique culturelle ambitieuse, diversifiée, proche des Nordistes. La culture, facteur d'échanges et d'ouverture à autrui et au monde, participe au **processus de construction de la personne** sur le plan individuel et collectif.
À travers le principe de médiation, la culture est porteuse de transversalité et ouvre des perspectives pour toutes les autres politiques : insertion, jeunesse, intergénérationnel, éducation, loisirs, territoires, handicap...
Le Département s'engagera dans de nouveaux partenariats en mutualisant toutes les compétences créatives du territoire et en ayant recours à **une stratégie globale et pérenne de mécénat** : c'est la synergie entre les acteurs culturels, économiques, touristiques et sociaux qui va **renforcer l'identité du Nord comme territoire attractif** et ce, au-delà de nos frontières.
En ce sens seront favorisés la mise en réseau et le partage des ressources culturelles.
Une **plus grande association des habitants à la vie culturelle** du Nord sera recherchée et les **présences artistiques sur les territoires seront amplifiées.** Une meilleure prise en compte de l'évolution des pratiques culturelles, de **la lecture publique aux différentes formes d'accès aux livres et aux savoirs**, sera étudiée.
Dès 2013, puis tous les deux ans, **un grand évènement culturel fédérateur et gratuit**, permettra à un large public de découvrir les richesses du Nord.

Le sport

En matière sportive, l'intervention du Département, dans l'esprit d'une politique audacieuse et partagée, s'attachera à **encourager le mieux vivre par le sport**, pour l'ensemble des Nordistes, notamment pour les jeunes.
Ainsi, la **lutte contre l'obésité** passera notamment par la pratique sportive en partenariat avec les acteurs médico-sportifs, et sera un des axes forts du Projet Éducatif Global Départemental.
Un "Pass'Sport" sera mis en place, qui permettra de prendre en charge une partie du coût de la première licence sportive pour les jeunes en classe de 6e. La réalisation d'équipements sportifs de proximité et d'animations accessibles à tous sera confirmée en valorisant les critères de durabilité ainsi qu'en favorisant l'apprentissage de la natation, en priorité pour les collégiens.
L'action pour **la Maison Départementale du Sport** et notre partenariat avec les Comités et ligues sportives du Nord, maillons essentiels pour le développement des clubs et des pratiques sportives, seront valorisés. Enfin, les politiques d'insertion par la culture et le sport seront approfondies.

8 - L'éco performance

Depuis 2001, le Conseil général du Nord a placé **le développement durable au cœur de ses missions** et de ses actions en s'engageant dans un Agenda 21 départemental. L'urgence environnementale et climatique dans laquelle se trouve notre société apparaît aujourd'hui comme un puissant moteur de l'innovation. C'est un challenge dans lequel le Département doit s'engager encore davantage afin d'accompagner la société dans sa conversion écologique et préserver ainsi l'avenir des générations futures.
L'éco performance sera au cœur de toutes nos politiques avec **une approche transversale favorisée par notre démarche Agenda 21**. Le Département du Nord souhaite prolonger l'action qu'il mène dans le cadre de son Agenda 21, en impulsant le concept d'éco performance dans l'ensemble de ses politiques : des bâtiments HQE à la route durable, des espaces naturels sensibles aux jardins urbains, les opportunités de **promouvoir l'éco performance sont importantes. Là encore, il s'agira de promouvoir, avec nos partenaires locaux, l'exemplarité, l'expérimentation et l'innovation.**

Protéger, valoriser le patrimoine et les ressources naturelles

Un des principaux leviers d'action du Département en la matière est **la politique des Espaces Naturels Sensibles (ENS)**. En parallèle, sera mise en œuvre une politique de **développement des véloroutes et voies vertes**. Un effort particulier sera fait dans le domaine très sensible de la politique de l'eau et de la protection des milieux aquatiques.
En matière de développement durable, il s'agira de **donner une nouvelle impulsion à l'Agenda 21** afin de rester à la pointe de l'innovation. Le Département engagera dans ce sens **un "bilan carbone"** et poursuivra la construction des bâtiments départementaux aux normes Haute Qualité Environnementale.

Soutenir notre agriculture

Le Département orientera ses dispositifs d'appui et de partenariat avec les organisations agricoles **pour promouvoir une agriculture performante, diversifiée, solidaire, et respectueuse du patrimoine et de l'environnement.** Il s'attachera à prolonger dans ce sens son partenariat avec la Chambre d'agriculture. Il poursuivra dans ce cadre les actions de promotion du monde agricole (Salon International de l'Agriculture, Ferme en Ville, Fête du lait...).
Dans le même but de promouvoir une agriculture durable, il aidera **au développement de la vente directe ou par circuit court** des produits locaux et de l'approvisionnement de la restauration collective en produits de qualité (assiette durable).

9 - Amélioration constante de la mobilité par tous les modes de transport

La mobilité, tant par la route, que par les transports en commun ou les moyens doux (piétons, cyclistes) est devenue une priorité pour les Nordistes. Elle concerne tous les aspects de leur vie quotidienne (travail, éducation, approvisionnement, loisirs, tourisme...) et nécessite une écoute, des engagements clairs et des réponses concrètes.
Le rapprochement de la politique des infrastructures et de la politique de transport permet d'envisager le développement de ces politiques sous l'angle de la mobilité. Cette idée est porteuse de sens, au niveau départemental, comme au niveau de sa déclinaison territoriale.
Elle se traduira - après consultation du nouveau Conseil Départemental de la Mobilité - par **l'adoption par notre Assemblée d'un Schéma départemental de la mobilité**. Il s'appuiera notamment sur le **développement et la généralisation de la route durable**.
Les investissements à réaliser devront tout à la fois constituer une contribution substantielle au schéma d'aménagement durable du territoire et sa déclinaison territoriale, répondre aux besoins économiques et sociaux identifiés, et être économes en utilisation de ressources naturelles.
De nouvelles avancées sont attendues dans le cadre des travaux du Syndicat Mixte Intermodal Régional de Transports (SMIRT), en vue notamment de faire aboutir **le titre unique de transport.**
Le volet transport sera également porteur des innovations issues du récent renouvellement des délégations de services publics, de la poursuite coordonnée des **travaux de mise en accessibilité** du réseau et du développement de la politique des **pôles d'échange de transport.**

10 - Le développement équilibré de nos territoires

Élaborer des contrats d'aménagement et de développement durables pour chaque territoire

Le Département, face aux enjeux croissants liés à l'environnement et au développement des territoires, est plus que jamais une collectivité de soutien et d'accompagnement des territoires.
La délibération pour une **Politique contractuelle d'aménagement et de développement durables des territoires,** votée à l'unanimité le 14 décembre 2009, est fondatrice dans notre nouvelle manière de penser et d'agir avec nos partenaires. Cette approche permettra de mieux adapter et d'optimiser les politiques départementales, de prioriser l'action publique et de permettre aux territoires de dynamiser leurs actions.

Élargir le fonds départemental pour l'aménagement du Nord

L'assemblée départementale initiera une nouvelle dynamique autour du Fonds Départemental d'Aménagement du Nord (FDAN). D'une part, l'ambition est **d'harmoniser les critères de subventions** et de **rendre plus lisibles les politiques d'investissement** déterminées par le Conseil général par **une dénomination unique sous le label FDAN**. D'autre part, le principe a été retenu de **la création d'un volet FDAN "innovation territoriale"** dédié aux projets innovants émanant des contrats de territoires.
Le Département, dans **son rôle d'aménageur**, se saisira de Grands projets, et mobilisera le FDAN Grands Projets, afin **de réhabiliter des friches industrielles ou économiques.**

Promouvoir le tourisme dans tous les territoires

Le Schéma Départemental Touristique sera réactualisé grâce à une refonte des politiques d'aide aux manifestations touristiques, aux éditions, aux offices de tourisme et syndicats d'initiative, et une réflexion sur l'avenir de la signalisation touristique.
La nouvelle convention entre le Département et le Comité Départemental du Tourisme positionnera clairement ce dernier comme l'interlocuteur privilégié des territoires dans le conseil, le développement, la promotion et la commercialisation de l'offre touristique, et proposera **une coopération renforcée** avec le Comité Régional du Tourisme et le Comité Départemental du Pas-de-Calais, en recherchant la synergie et la mutualisation des compétences.
La station touristique du ValJoly sera optimisée pour garantir durablement l'attractivité et la réussite du site.

Amplifier le partenariat avec l'Europe

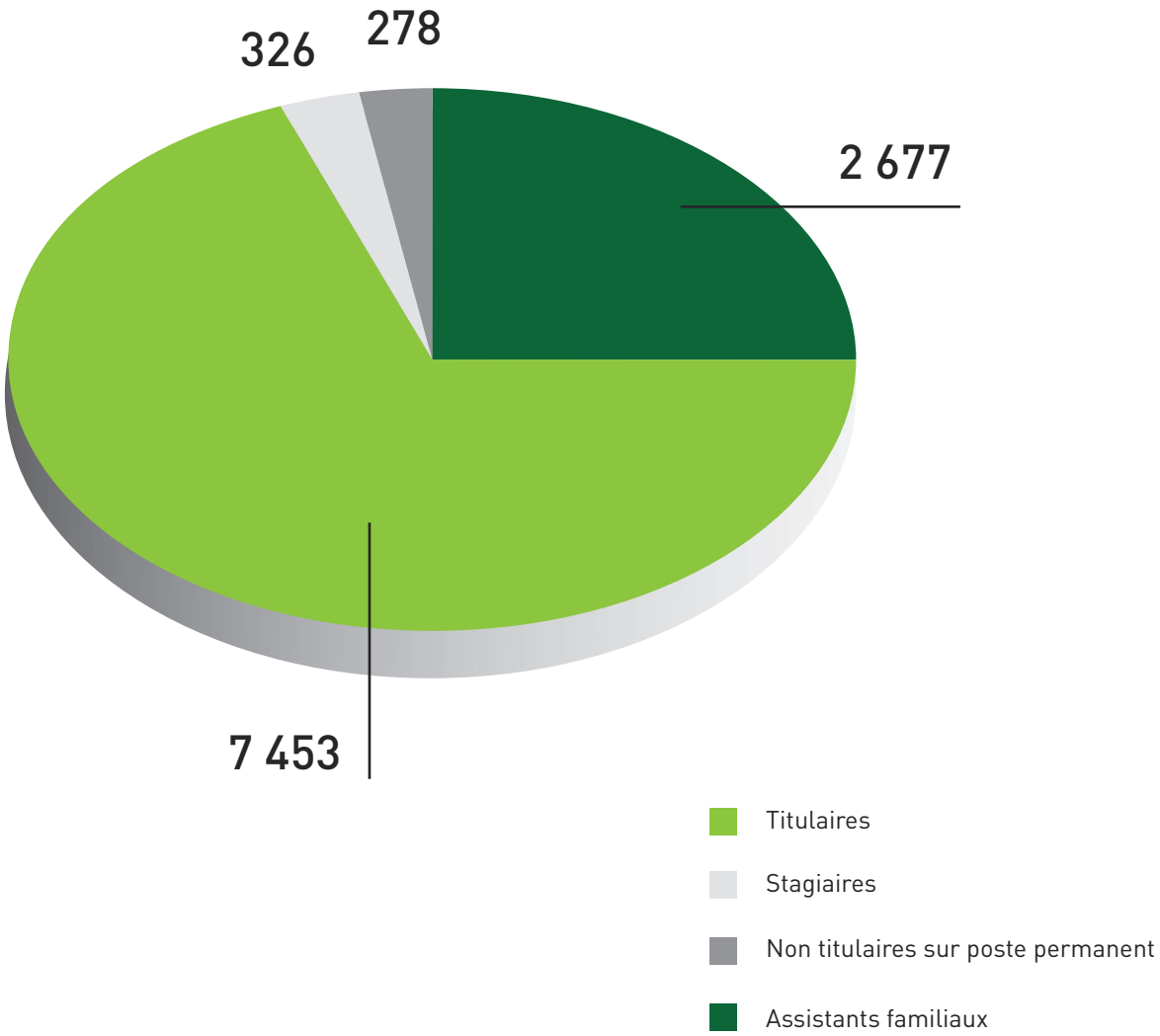
Le Département du Nord s'investira afin **d'amplifier majoritairement la coopération européenne et transfrontalière, de renforcer les actions et projets multipartites et de soutenir les démarches tendant à l'acquisition et à la gestion de fonds européens.** Nous positionnerons le Département au plus vite dans la préparation et les négociations de la future période de programmation.
En partenariat avec les autres directions du Département, **un chantier par an qui puisse bénéficier de fonds européens** sera identifié, **et une meilleure concertation avec les autres collectivités du Nord** sera établie.

3. Petite radiographie de l'administration départementale

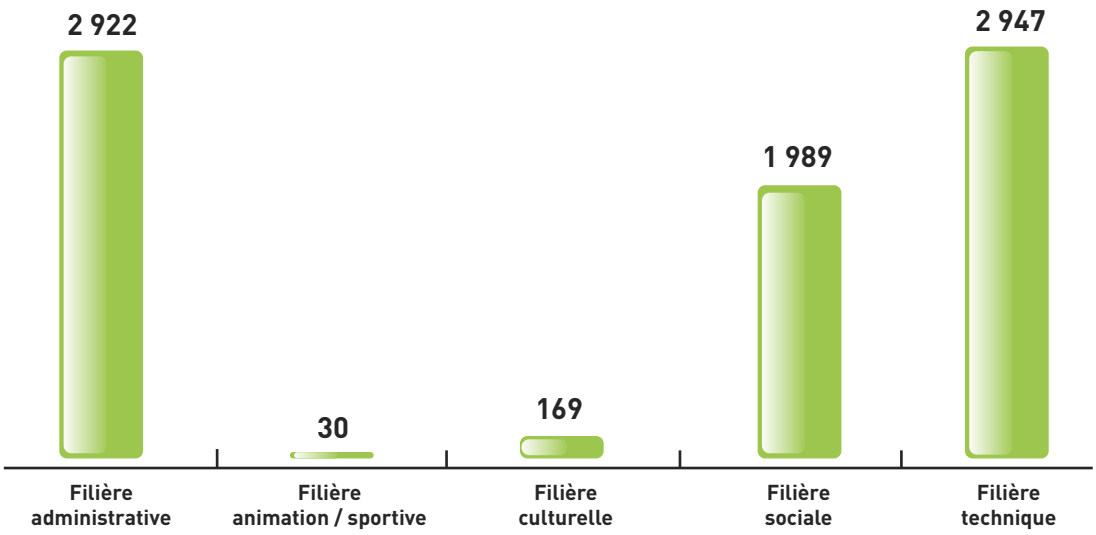
Les effectifs départementaux

Le Département du Nord compte **8 057 agents** en activité (Bilan social 2010), ce qui représente un taux d'administration locale de 3,1 (le Département du Nord emploie 3,1 agents pour 1 000 habitants).

Composition de l'effectif départemental :
8 057 agents permanents et 2 677 assistants familiaux

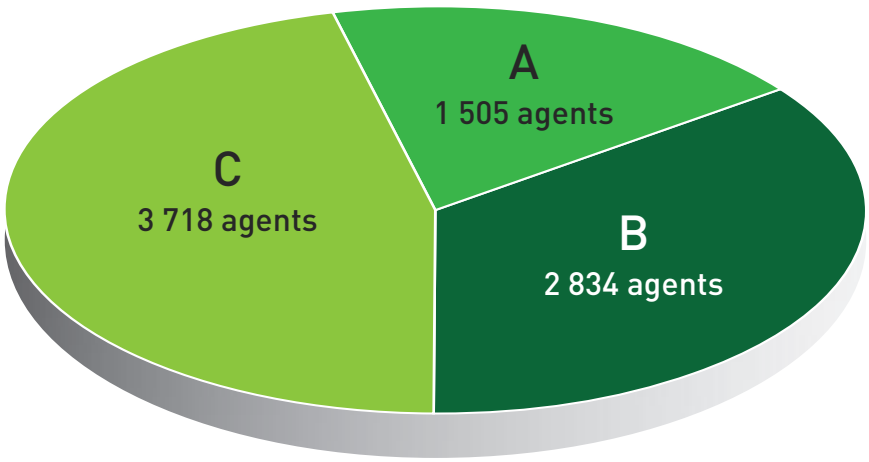


Répartition des effectifs par filière

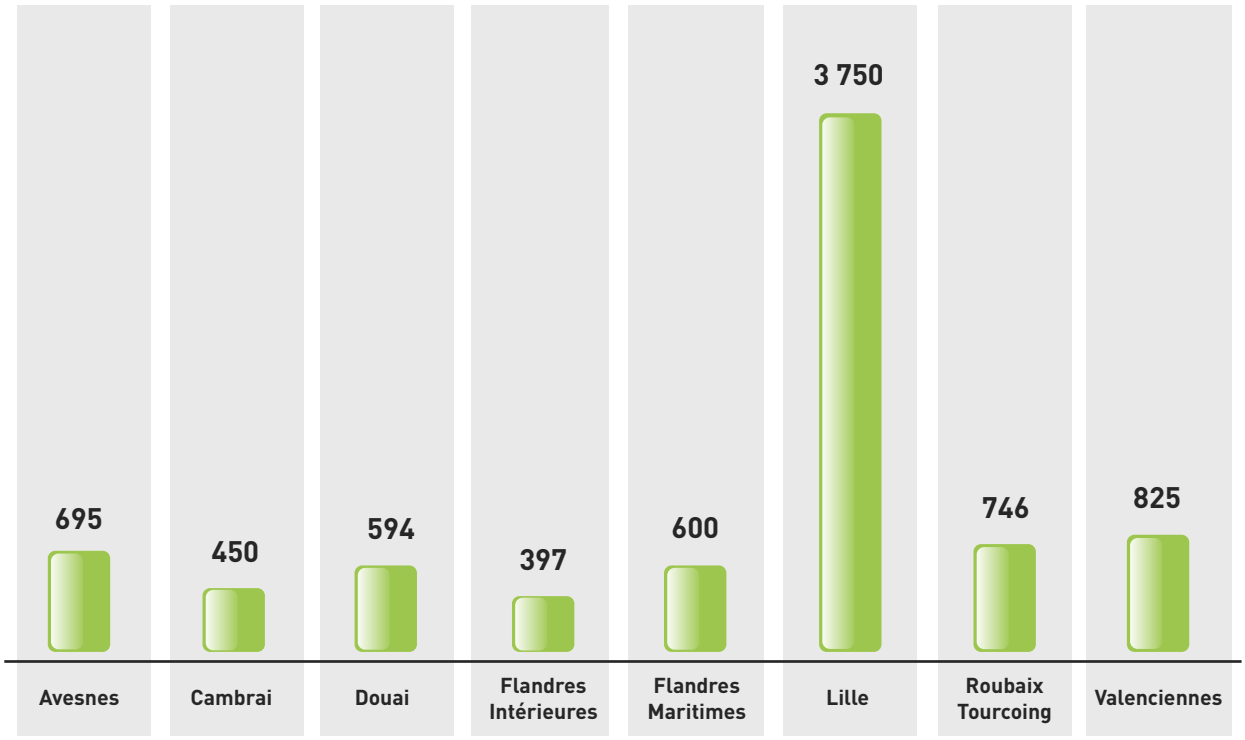


Le taux d'encadrement atteint **8 %** (Bilan social 2010).

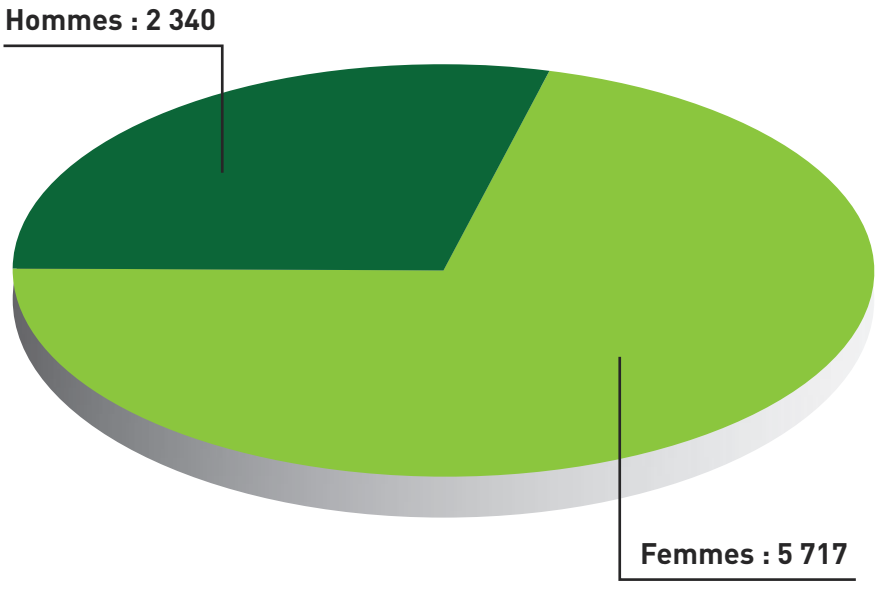
Répartition des agents départementaux par catégorie d'emploi



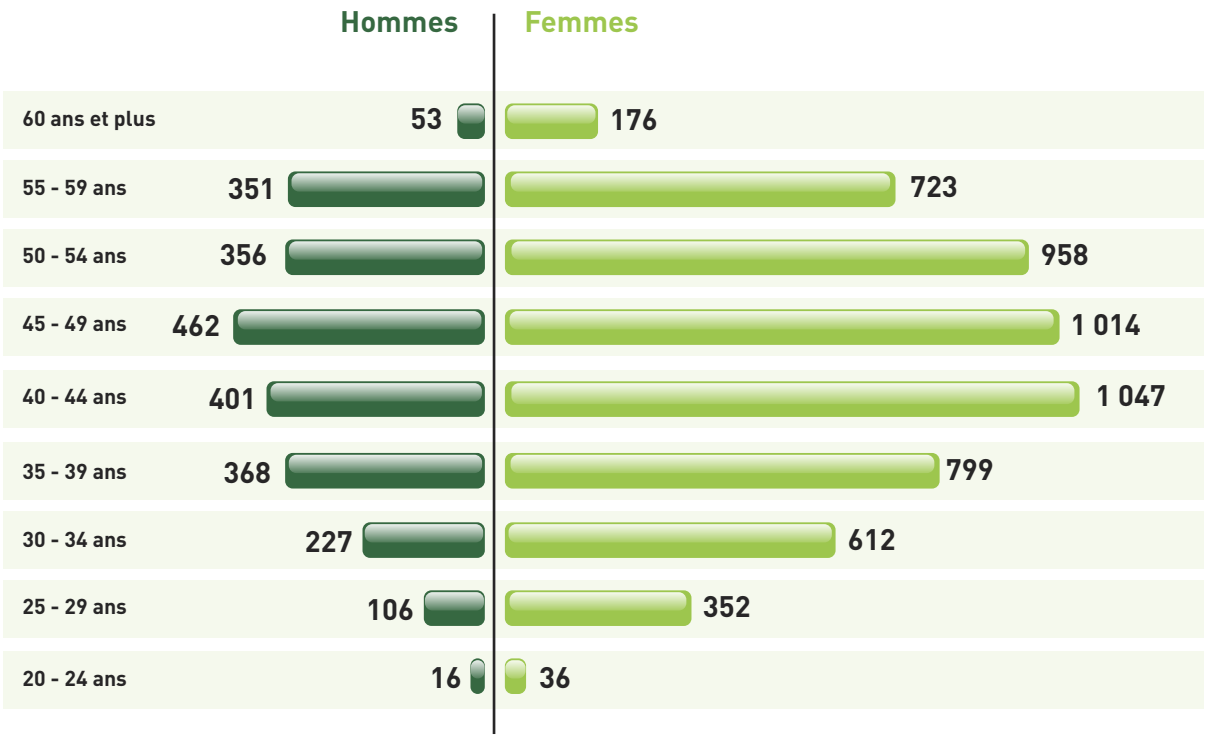
Répartition des agents par territoire



Répartition de l'effectif par sexe

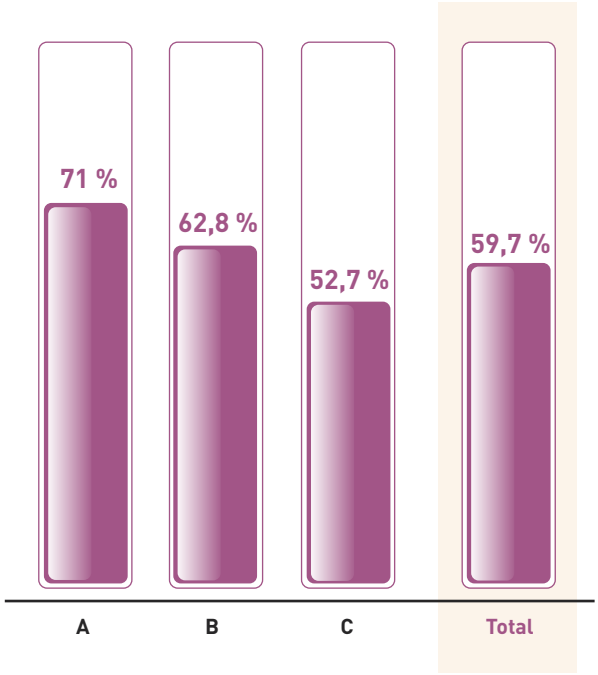


Pyramide des âges de l'effectif départemental

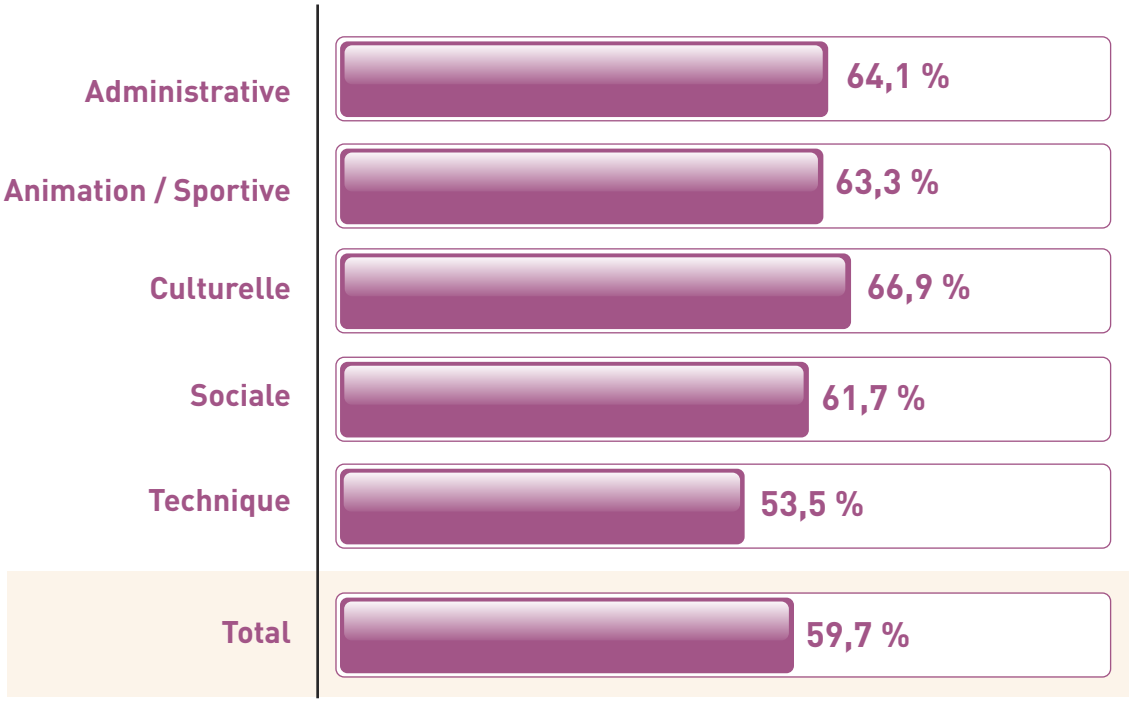


La vie professionnelle

Pourcentage d'agents formés par catégorie



Pourcentage d'agents formés par filière



Département du Nord
Hôtel du Département
51, rue Gustave Delory
59047 Lille cedex

Tél. : 03 59 73 59 59
www.cg59.fr

Création : Conseil général du Nord - DIC • Maquettes : Procom • Impression : Imprimerie Monsoise